



Évaluation de base des valeurs éthiques au MDN

Rapport - Phase II

**Mesure des valeurs éthiques au ministère de la
Défense nationale:
Résultats de la recherche en 1999
Rapport de recherche commandité 00-1 /Juillet 2000**

Director Human Resources
Research and Evaluation

Directeur Recherche et Évaluation en
Ressources Humaines



National
Defence

Défense
nationale

Mesure des valeurs éthiques au ministère de la Défense nationale :
Résultats de la recherche en 1999

Rapport de recherche commandité 00-1/Juillet 2000

**DIRECTOR
HUMAN RESOURCES
RESEARCH AND EVALUATION**

**DIRECTEUR
RECHERCHE ET ÉVALUATION
EN RESSOURCES HUMAINES**

**Mesure des valeurs éthiques au ministère de la Défense nationale :
Résultats de la recherche**

Rapport de recherche commanditée 00-1

Juillet 2000

Par :

**Dr V. Catano
Dr K. Kelloway
et
Major J.E. Adams-Roy**

Approuvé par :

Colonel C. Lamerson

**Direction - Recherche et évaluation en ressources humaines
Quartier général de la Défense nationale
Édifice Major-Général George R. Pearkes
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2**

Remerciements

Ce travail de recherche est, comme la plupart, le fruit d'efforts importants de nombreuses personnes. Le Dr Julian Barling et le Dr Steve Harvey ont participé à l'élaboration de l'instrument utilisé et du modèle sur lequel l'instrument est basé. Le mat 1 Angela McAndrew était chargée d'établir l'échantillon et de superviser l'aspect logistique de l'administration des questionnaires. M^{me} Jenni Bennett a joué un rôle clé dans l'analyse qualitative des nombreux commentaires. Enfin, il convient de souligner la contribution du maj Denis Beauchamp, qui a fourni des précisions contextuelles, des conseils et qui a suscité de nombreuses discussions stimulantes donnant matière à réflexion.

Les auteurs remercient particulièrement les nombreux membres du personnel des FC et du MDN qui ont consacré du temps et des efforts pour remplir et retourner les questionnaires. Comme dans tout travail de recherche important, il n'aurait pas été possible sans la participation enthousiaste de notre personnel.

Table des matières

Liste des figures	3
Résumé	4
Introduction:	9
Contexte	9
Le sondage	12
- Échantillon	13
- Interprétation des résultats	13
- Organisation du rapport	14
Résultats:	16
Climat éthique et valeurs individuelles	16
Règles	17
Entraide	19
Indépendance	21
Intérêt personnel	23
Exécution du travail	25
Attentes des superviseurs	27
Comportement des superviseurs	29
Comportement des collègues	31
Règles organisationnelles	33
Équité organisationnelle	35
Contrôle personnel	37
Bases idéologiques du processus de décision éthique	40
Processus de décision basé sur les règles	41
Processus de décision basé sur l'entraide	43
Processus de décision basé sur les conséquences	45
Processus de décision basé sur la vertu	47
Processus de décision basé sur l'intérêt personnel	48
Développement moral, intensité de situation et processus de décision éthique	51
Commentaires des répondants	57
Conclusions	68
Bibliographie	71
ANNEXE A - Le sondage sur l'éthique	72
ANNEXE B - Description de la population et de l'échantillon	105
ANNEXE C - Analyse statistique	109

Liste des figures

Figure 1.	Règles	17
Figure 2.	Entraide	19
Figure 3.	Indépendance	21
Figure 4.	Intérêt personnel	23
Figure 5.	Exécution du travail	25
Figure 6.	Attentes des superviseurs	27
Figure 7.	Comportement des superviseurs	29
Figure 8.	Comportement des collègues	31
Figure 9.	Règles organisationnelles	33
Figure 10.	Équité organisationnelle	35
Figure 11.	Contrôle personnel	37
Figure 12.	Processus de décision basé sur les règles	41
Figure 13.	Processus de décision basé sur l'entraide	43
Figure 14.	Processus de décision basé sur les conséquences	45
Figure 15.	Processus de décision basé sur la vertu	47
Figure 16.	Processus de décision basé sur l'intérêt personnel	48
Figure 17.	Base relative du processus de décision éthique	50
Figure 18.	Développement moral, intensité de situation et processus de décision éthique	53

RÉSUMÉ

- ◆ À l'été 1998, le Programme d'éthique de la Défense (PED) a approché le Directeur - Recherche et évaluation (Ressources humaines) (DRERH) pour lui demander d'élaborer un instrument capable d'évaluer l'éthique dans les composantes militaire et civile du MDN. Essentiellement, le PED a demandé au DRERH d'effectuer une évaluation de base des valeurs éthiques que les membres du MDN considèrent comme des valeurs appropriées ou auxquelles ils se conforment actuellement.
- ◆ Le présent sondage évalue le processus de décision éthique de tous les membres de l'Équipe de la Défense. Des membres des FC ainsi que des membres civils du MDN ont participé au sondage afin de fournir une évaluation complète du climat éthique du MDN et des valeurs sur lesquelles se basent les membres pour prendre des décisions éthiques.
- ◆ Au printemps 1999, un sondage a été conçu et administré à 6 787 membres du personnel militaire et civil, et 42,1 % d'entre eux y ont répondu. Le niveau actuel de participation assure un niveau de confiance global de $\pm 1,8 \%$ pour les données combinées et $\pm 2,4 \%$ et $\pm 2,8 \%$ respectivement pour le personnel militaire et civil. Les résultats présentés ici pour certaines questions ne devraient pas varier davantage que ces niveaux de confiance respectifs, dix-neuf fois sur vingt.
- ◆ Le sondage mesure le point de vue des répondants sur onze indices de 100 points : règles, entraide, indépendance, intérêt personnel, exécution du travail, attentes des superviseurs, comportement des superviseurs, comportement des collègues, règles organisationnelles, équité organisationnelle et contrôle personnel. Les répondants ont indiqué leurs croyances sur « les choses telles qu'elles sont » et « les choses telles qu'elles devraient être ». Le premier ensemble de croyances reflète les perceptions des répondants du climat éthique de l'organisation. Le second ensemble représente leurs valeurs personnelles en ce qui concerne les mêmes indices.
- ◆ Le sondage mesure également la façon dont cinq bases idéologiques de processus de décision éthique influencent le comportement des répondants. Les cinq bases, qui sont intégrées dans le DEP, sont les règles, l'entraide, les conséquences, la vertu et l'intérêt personnel. De plus, quatre scénarios contenant des dilemmes éthiques ont évalué l'influence relative du développement moral et de l'intensité de situation sur le processus de décision éthique des répondants.

Climat éthique et valeurs individuelles

- ◆ Règles. Le personnel, tant militaire que civil, croit que les règles et les règlements devraient être observés un peu plus qu'au niveau actuel, qui n'est pas très élevé. Fait notable, les répondants francophones, tant militaires que civils, sont davantage d'avis que les anglophones que les règles sont observées et ils ont des attentes plus élevées sur le respect de ces règles.
- ◆ Entraide. Le personnel, tant militaire que civil, croit que les unités de travail devraient valoriser les membres qui aident les autres membres beaucoup plus

qu'actuellement. Fait notable, les répondants militaires âgés de plus de 40 ans croient que leur unité valorise l'entraide, alors que les civils âgés de moins de 40 ans sont du même avis. Cette différence pourrait être due à l'influence des politiques d'emploi et des relations contractuelles qui favorisent davantage les employés civils ayant de l'ancienneté.

- ◆ Indépendance. Le personnel, tant militaire que civil, croit que les unités de travail devraient valoriser la pensée et l'action indépendantes un peu plus qu'actuellement. Fait notable, les répondants militaires du QGDN pensent que leur unité valorise l'indépendance davantage que le personnel en service dans l'armée de l'air, l'armée de terre et la marine.
- ◆ Intérêt personnel. Le personnel, tant militaire que civil, croit que les unités de travail valorisent l'intérêt personnel beaucoup plus qu'il ne le faudrait. Ce point de vue est partagé uniformément dans tous les sous-groupes de civils, à l'exception des employés scientifiques et administratifs, qui pensent que le comportement d'intérêt personnel est moins évident dans leur unité de travail. Les répondants militaires âgés de moins de 40 ans, dont la langue première est l'anglais, qui n'ont pas de diplôme universitaire, qui ont moins de 20 ans de service dans l'armée, de grades MR subalternes, sont les plus susceptibles de croire que leur unité de travail encourage davantage l'intérêt personnel que l'intérêt de l'unité.
- ◆ Exécution du travail. Les membres du personnel militaire et civil croient que leur unité de travail valorise l'exécution du travail à un même degré relativement élevé, qui n'est que légèrement inférieur à ce qu'ils souhaiteraient. Il y a une différence de seulement 4,0 points dans cet indice entre la situation actuelle et ce qu'elle devrait être selon les employés du MDN/FC. Bien que ces croyances ne soient pas uniformes dans tous les sous-groupes, les différences sont relativement faibles.
- ◆ Attentes des superviseurs. Les membres du personnel militaire et civil croient que leurs superviseurs immédiats devraient s'attendre à ce qu'ils se comportent de façon éthique davantage qu'ils ne le font actuellement. Bien que la situation actuelle reçoive une note relativement élevée, les employés sont d'avis qu'il faudrait l'améliorer. Les répondants militaires âgés de plus de 40 ans, qui ont un diplôme universitaire, qui ont plus de 20 ans de service et qui sont des officiers supérieurs sont les plus susceptibles de penser que les superviseurs s'attendent à un comportement éthique de la part du personnel. Ces groupes sont également davantage d'avis que cela devrait être le cas. Les employés civils qui ont un diplôme universitaire, qui travaillent dans la Région de la Capitale nationale (RCN) et qui occupent des postes administratifs ou scientifiques sont les plus susceptibles de penser que leurs superviseurs attendent d'eux un comportement éthique. Ces employés pensent également que cela devrait être le cas davantage que les autres employés.
- ◆ Comportement des superviseurs. Le personnel tant militaire que civil croit que ses superviseurs immédiats montrent des qualités (courage, intégrité, loyauté, honnêteté, équité, responsabilité) prônées par le Programme d'éthique de la Défense à un degré bien moindre qu'il le faudrait. Les répondants militaires âgés de plus de 40 ans, qui ont un diplôme universitaire, qui ont plus de 20 ans de service et qui sont des officiers supérieurs sont les plus susceptibles de penser que leurs superviseurs montrent ces qualités. Ces

groupes pensent également davantage que cela devrait être le cas. Les employés civils qui ont plus de 20 ans d'ancienneté, qui travaillent dans la RCN et qui occupent des postes administratifs ou scientifiques, sont les plus susceptibles de penser que leurs superviseurs montrent des qualités prônées par le Programme d'éthique de la Défense. Ces employés pensent également que cela devrait être le cas davantage que les autres employés.

◆ Comportement des collègues. Les membres du personnel tant militaire que civil croient que leurs collègues montrent des qualités prônées par le Programme d'éthique de la Défense à un degré bien moindre qu'il ne le faudrait. Les répondants militaires qui ont un diplôme universitaire et qui sont officiers supérieurs sont les plus susceptibles d'être d'avis que leurs collègues font preuve de courage, d'intégrité, de loyauté, d'honnêteté, d'équité et de responsabilité. Ces groupes pensent également davantage que cela devrait être le cas. Les employés civils qui travaillent dans la RCN et qui occupent des postes administratifs sont les plus susceptibles de considérer que leurs superviseurs montrent des qualités prônées par le Programme d'éthique de la Défense. Ces employés pensent également que cela devrait être le cas davantage que les autres employés.

◆ Règles organisationnelles. Les membres du personnel militaire et civil croient que le MDN/FC devrait appliquer ses propres règles et règlements beaucoup plus qu'il ne le fait actuellement. Les répondants militaires dont la première langue officielle (PLO) est le français, âgés de moins de 40 ans, ne possédant pas de diplôme universitaire, ayant moins de 10 ans de service et qui sont des MR, sont les plus susceptibles de croire que le MDN/FC respecte ses propres règles et règlements. Ces groupes ont également davantage tendance que les autres à s'attendre à ce que ce soit le cas. Les employés civils féminins, dont la PLO est le français et ceux qui occupent des postes scientifiques sont les plus susceptibles de penser que le MDN/FC respecte ses propres règles et règlements. Ces employés pensent également dans une plus grande proportion que les autres que cela devrait être le cas.

◆ Équité organisationnelle. Les membres du personnel militaire et civil croient que le MDN/FC n'est pas équitable envers ses employés. Les répondants militaires dont la PLO est le français et qui sont officiers sont les plus susceptibles de penser que le MDN/FC est équitable. Ces groupes s'attendent également davantage que les autres à ce que le Ministère soit équitable. Les employés civils ayant moins de 10 ans d'ancienneté et ceux qui occupent des postes scientifiques sont les plus susceptibles de penser que le MDN/FC traite ses employés équitablement.

◆ Contrôle personnel. Le personnel militaire et civil croit que les employés du MDN/FC devrait avoir un plus grand contrôle sur ce qui se passe dans leur unité que ce n'est le cas actuellement. Les répondants militaires âgés de plus de 40 ans, titulaires d'un diplôme universitaire, ayant plus de 20 ans de service et qui sont des officiers supérieurs sont les plus susceptibles de croire qu'ils pourraient exercer un contrôle personnel dans leur unité. Les employés civils âgés de moins de 40 ans sont les plus susceptibles de croire qu'ils pourraient influencer ce qui se passe dans leur unité de travail.

Bases idéologiques du processus de décision éthique

◆ Les membres de l'Équipe de la Défense basent essentiellement leur processus de décision éthique sur la vertu, le sens du bien et du mal, et agit en conséquence. Cette base est suivie en ordre décroissant par les processus de décision basés sur l'entraide, les règles, les conséquences et l'intérêt personnel. Dans ce classement par ordre de grandeur, les répondants civils accordent plus d'importance au processus de décision basé sur l'entraide, le principe de ne nuire à personne, que les répondants militaires. Ces derniers accordent moins d'importance aux conséquences d'une décision et à ses incidences sur eux-mêmes que les civils. Cependant, les deux groupes accordent beaucoup moins d'importance aux processus de décision basés sur les conséquences et sur l'intérêt personnel qu'à ceux basés sur la vertu, l'entraide et les règles. Bien qu'il y ait des différences entre les sous-groupes concernant chacune des bases du processus de décision, ces différences ne sont pas suffisantes pour modifier le classement des cinq bases.

Développement moral, intensité de situation et processus de décision éthique

◆ Pour le personnel militaire, les règles, « faire ce qu'il faut » ou « respecter les règles », ont l'influence la plus grande sur le processus de décision éthique. Cependant, les membres civils se préoccupent davantage de « ne nuire à personne », influence qui se classe deuxième chez les militaires. Les collègues sont une source d'influence importante chez les deux groupes. Cependant, la perspective d'une peine sévère et de ses effets sur les personnes concernées par la situation a moins d'influence que les règles ou ne nuire à personne. La prise en compte de l'incidence que le résultat d'une décision aurait sur eux personnellement est la source ayant le moins d'influence pour le personnel militaire et civil. Bien qu'il y ait des différences entre les sous-groupes en ce qui concerne le degré d'influence qu'une source peut avoir eu sur ce sous-groupe, il n'y a pas eu de changements significatifs dans le classement des six sources pour le sous-groupe des profils militaire ou civil respectifs.

Commentaires des répondants

◆ Les commentaires des répondants militaires et civils révèlent des préoccupations éthiques similaires à celles indiquées par les indices. Les qualités prônées par le Programme d'éthique de la Défense sont à l'avant-plan des préoccupations des deux groupes. Le courage, l'intégrité, la loyauté, l'honnêteté, l'équité et la responsabilité sont des valeurs que les membres du MDN/FC souhaiteraient voir inculquer aux employés du MDN/FC, en particulier chez leurs leaders et superviseurs. Les répondants se préoccupent également de l'équité, notamment en raison de l'application de deux poids deux mesures à différents groupes. Dans l'ensemble, ces commentaires valident et renforcent les points de vue exprimés par les répondants sur les différentes mesures utilisées dans le sondage.

Aspects positifs

◆ Dans l'ensemble, les résultats des indices Indépendance et Exécution du travail sont positifs et il y a peu de différence entre ce que les membres de l'Équipe de la Défense considèrent être l'état actuel du comportement et ce qu'ils croient qu'il devrait être. Bien qu'il y ait de grandes différences entre les comportements actuels et attendus pour les attentes des superviseurs, le comportement des superviseurs et le comportement des collègues, les niveaux actuels de comportement ont une cote très élevée. Ces résultats indiquent que le Programme d'éthique de la Défense permet d'établir des comportements et des attentes de comportement en ce qui concerne le courage, l'intégrité, la loyauté, l'honnêteté, l'équité et la responsabilité. Le recours à la vertu, à l'entraide et aux règles comme fondement du processus de décision renforce davantage la valeur du Programme d'éthique de la Défense.

Besoin d'amélioration

◆ Plusieurs aspects demeurent préoccupants. Il s'agit de l'entraide, de l'intérêt personnel, des règles organisationnelles, de l'équité organisationnelle et, dans une moindre mesure, des règles et du contrôle personnel. Des efforts particuliers devraient être faits pour apporter des changements positifs à ces aspects

Évaluation du PED

◆ Les résultats de cette étude indiquent clairement que le Programme d'éthique de la Défense a bien commencé à inculquer des valeurs positives et des qualités au personnel du MDN/FC. La meilleure preuve en est les grandes attentes du personnel en ce qui concerne les niveaux que ces valeurs devraient avoir dans l'ensemble du MDN/FC. Il reste à combler le fossé entre ce que les membres perçoivent être la situation actuelle et ce qu'ils croient qu'elle devrait être. Il est donc essentiel que le MDN/FC évalue les niveaux actuels et attendus de comportement éthique de façon périodique et pour comparer ces données de base. Les résultats de ces comparaisons permettront de déterminer l'efficacité continue du PED.

INTRODUCTION

Contexte

1. À l'été 1998, le Programme d'éthique de la Défense (PED) a approché le Directeur - Recherche et évaluation en ressources humaines (DRERH) pour lui demander d'élaborer un instrument capable d'évaluer l'éthique dans les composantes militaire et civile du MDN. Essentiellement, le PED a demandé au DRERH d'effectuer une évaluation de base des valeurs éthiques auxquelles les membres du MDN adhèrent actuellement ou perçoivent comme des valeurs appropriées.

2. Dès le début, il était clair que de traiter d'un sujet comme l'éthique présenterait des problèmes uniques de mesure. Des discussions initiales entre le DRERH et le PED pour délimiter les objectifs de la recherche ont déterminé les quatre fonctions suivantes que tout instrument devrait pouvoir accomplir :

- a) évaluer les valeurs éthiques individuelles utilisées par le personnel du MDN/FC pour remplir ses fonctions;
- b) évaluer les valeurs éthiques individuelles que le personnel du MDN/FC croit qu'il devrait utiliser pour remplir ses fonctions;
- c) déterminer les attentes du personnel du MDN/FC envers le Programme d'éthique de la Défense;
- c) fournir une évaluation des préoccupations éthiques du personnel du MDN/FC.

3. À partir des objectifs ci-dessus, il était évident que ce dont on avait besoin était un instrument capable d'évaluer *le processus de décision éthique* au MDN et que la tâche demandée au DRERH était donc très complexe. La recherche initiale dans la documentation disponible sur l'éthique a révélé qu'il n'existait aucun instrument capable de répondre aux exigences du MDN. De plus, on a réalisé qu'en raison de l'ampleur du projet, quel que soit l'instrument élaboré, il devrait être fondé sur un modèle théorique dont le concept soit valable.

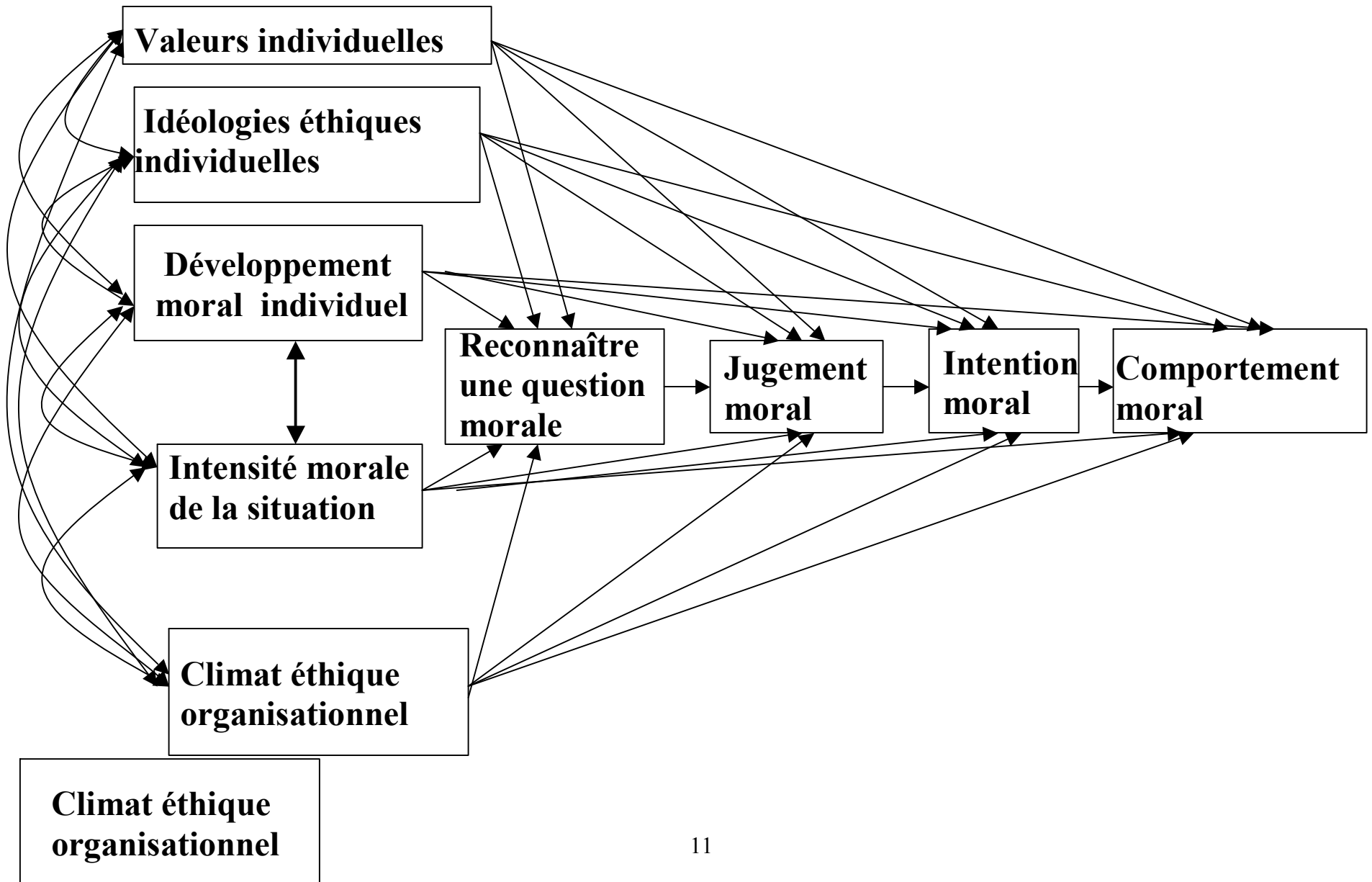
4. On a donc décidé de diviser le projet en deux phases distinctes. La phase 1 serait l'élaboration d'un modèle fondamental de processus de décision éthique et d'un questionnaire basé sur le modèle. La phase 2 serait l'administration du questionnaire et les analyses subséquentes des données recueillies. Les deux phases de la recherche sont maintenant terminées. Kelloway, Barling, Harvey et Adams-Roy (1999) ont présenté les résultats de la phase 1 et le présent rapport présente les résultats de la phase 2. Le modèle élaboré à la phase 1 est présenté à la figure 1.

Objet du présent sondage

5. Le but du sondage actuel est d'évaluer le processus de décision éthique de tous les membres de l'Équipe de la Défense. Les membres des FC et les employés civils du MDN ont participé au sondage afin de fournir une évaluation complète du climat éthique du MDN et des valeurs utilisées par les membres pour prendre des décisions éthiques.

INDICATEURS PRÉVISIONNELS

PRISE DE DÉCISION ÉTHIQUE



LE SONDAGE

6. Le modèle élaboré a comme fondement que le processus de décision éthique s'effectue de la façon suivante : (a) reconnaître une question morale, (b) rendre un jugement moral, (c) se former une intention morale et, enfin, (d) se comporter de façon morale (Rest, 1986). On pense que chacun des stades de ce processus est influencé par trois catégories d'indicateurs – les qualités de la personne, les caractéristiques de la situation et le climat éthique de l'organisation (Kelloway, Barling, Harvey et Adams-Roy, 1999). Ce modèle fournit le fondement théorique du Questionnaire sur l'éthique au ministère de la Défense nationale (QEMDN), qui a été conçu pour suivre et évaluer le Programme d'éthique de la Défense (PED) et l'état du processus de décision éthique au MDN. Un exemplaire du sondage, ainsi que les statistiques des réponses du personnel militaire et civil à chacune des questions, se trouve à l'annexe A.

7. Le QEMDN contient plusieurs échelles valables sur le plan psychométrique qui sont reliées au modèle de processus de décision éthique de Rest (1986). Les indicateurs de climat éthique comprennent 11 échelles qui mesurent : (1) dans quelle mesure l'unité de travail immédiate est considérée comme comptant sur les règles, l'entraide, l'indépendance, l'intérêt personnel, l'exécution du travail (c.-à-d. faire le travail); (2) dans quelle mesure le superviseur immédiat est considéré comme attendant un comportement éthique des autres; (3) dans quelle mesure le superviseur immédiat et les collègues sont considérés comme montrant des comportements éthiques du PED; (4) dans quelle mesure le MDN est considéré comme équitable et respectant des règles appropriées; et (5) le degré de contrôle personnel qui est censé exister dans l'organisation.

8. Pour chacune de ces 11 mesures du climat éthique, on a demandé aux participants de donner deux notes. Premièrement, on a demandé aux participants de noter le climat éthique « tel qu'il est actuellement ». Deuxièmement, on a demandé aux participants de noter les « choses telles qu'elles devraient être ». Le recours à une procédure de notation double a permis à l'instrument d'évaluer à la fois le recours actuel et souhaité aux valeurs dans l'Équipe de la Défense. Ainsi, le premier ensemble de notes fournit une évaluation du climat organisationnel. Le second ensemble fournit des mesures des valeurs individuelles indiquées dans ces évaluations.

9. Le QEMDN comprend cinq échelles qui mesurent les idéologies du processus de décision éthique individuel, telles que définies par le Programme d'éthique de la Défense (c.-à-d., processus de décision basé sur les règles, sur l'entraide, sur la vertu, sur les conséquences et sur l'intérêt personnel). Ces cinq échelles correspondent également à la base de raisonnement moral qui se trouve dans la documentation didactique traitant du processus de décision éthique (Kelloway, et al., 1999).

10. Enfin, le QEMDN comprend quatre scénarios éthiques destinés à évaluer le niveau de raisonnement moral utilisé par les membres de l'Équipe de la Défense dans des situations d'intensité morale variée. Les réponses aux scénarios correspondent aux six niveaux de raisonnement moral de Kohlberg (1984). Pour permettre un scénario d'emploi réaliste, la formulation des scénarios variait légèrement pour les répondants militaires et civils.

11. Échantillon. On a reçu des réponses de 2 863 employés du MDN/FC. Parmi ceux-ci, 1 658 (58 %) étaient militaires et 1 205 (43 %) étaient civils. Ces chiffres représentent des taux de participation de 47,8 % pour l'échantillon militaire et 37,6 % pour l'échantillon civil, ce qui est acceptable pour des sondages sur les attitudes des employés de ce type. Le niveau actuel de participation assure un niveau de confiance d'ensemble de $\pm 1,8$ % pour les données combinées et de $\pm 2,4$ % et $\pm 2,8$ % respectivement pour le personnel militaire et civil. Les pourcentages indiqués pour les groupes militaire et civil ne devraient pas varier davantage que leurs niveaux de confiance respectifs, dix-neuf fois sur vingt. On peut trouver de plus amples renseignements sur la méthode d'échantillonnage dans McAndrew et Adams-Roy (1999) et une comparaison de l'échantillon avec la population globale du MDN/FC se trouve à l'annexe B.

Interprétation des résultats

12. Dans le développement original du QEMDN, on a pris soin de s'assurer que les échelles comprenant l'instrument possédaient des propriétés psychométriques acceptables. Après confirmation que ces propriétés étaient maintenues dans l'échantillon actuel, plus grand, nous avons mené une série d'analyses à l'aide des notes d'échelle et des réponses aux articles individuels. Nous avons employé une transformation linéaire pour placer la note composée de chacun de ses indices sur une échelle allant de 0 à 100, les notes les plus élevées indiquant un plus grand accord qu'une pratique ou une valeur est en place dans l'unité de travail. Les notes inférieures à 50 indiquent que, en moyenne, les membres ne croient pas que la pratique ou la valeur existe dans l'unité de travail. Il convient de noter que ce sont les chercheurs qui ont choisi 50 comme « point de référence », car ce nombre représente le point central des échelles dont se sont servis les répondants pour répondre à un article donné. Pour toutes les questions, on a utilisé une échelle Likert allant de « 1 » (totalement en désaccord) à « 5 » (totalement d'accord) et le point milieu « 3 » représentait « ni d'accord, ni en désaccord ». L'information sur ces analyses est présentée à l'annexe C.

13. En outre, les réponses correspondant aux divers énoncés qui constituaient chacun des indices sont également toujours présentées sous forme de pourcentage de répondants ayant choisi une catégorie de réponse précise. Tous les articles liés à un indice ont été codés pour que des valeurs plus élevées reflètent un plus grand accord de la part des répondants avec l'énoncé et, donc, avec l'indice. Avec une exception, les valeurs plus élevées expriment toujours des comportements plus souhaitables ou positifs. Dans le cas de l'intérêt personnel, des valeurs plus élevées représentent un aspect probablement non souhaitable de placer l'intérêt personnel avant l'intérêt des autres. Les notes originales pour cet indice sont maintenues pour l'examen de cet indice; mais le code est inversé pour les analyses comparatives.

14. Pour faciliter l'interprétation des résultats, nous avons fusionné les catégories « Totalement en désaccord » et « Pas d'accord » en une, et les catégories « Totalement d'accord » et « D'accord » en une autre. Nous avons également supprimé les données manquantes puis ajusté les pourcentages restants pour ne tenir compte que des réponses valides. Les pourcentages des réponses qui se classent dans chacune des catégories non fusionnées sont présentés à l'annexe A. Les pourcentages pour les divers énoncés dans la section des Résultats peuvent ne pas toujours totaliser 100 %, à cause de l'erreur d'arrondi après le regroupement des données.

15. Il convient de noter également qu'en raison de la taille importante de l'échantillon qui a servi à cette recherche, toutes les différences constatées pour l'ensemble des groupes militaires et civils entre « les choses telles qu'elles sont » et « les choses telles qu'elles devraient être » sont *statistiquement*¹ significatives. La signification statistique est toujours un produit de l'ampleur de l'effet (dans le cas présent, elle est surtout fonction des différences normalisées qui existent entre les moyennes) et du nombre de participants à l'enquête. Même la plus infime différence deviendra significative si l'ampleur de l'enquête devient vaste. Dans ces cas, il faut aussi déterminer pourquoi la différence est valable en terme de son incidence pratique. Par conséquent, la signification *pratique* des différences devient plus prépondérante. Toutefois, la mise en garde ci-dessus ne s'applique pas aux différences des sous-groupes, car la taille de l'échantillon de chacun des sous-groupes n'est pas aussi importante que celle de l'échantillon global. Toutes les différences statistiquement significatives de chacun des sous-groupe sont énoncées pour chaque indice.

Organisation du rapport

16. La section des Résultats présente les constatations du sondage. Cette section se divise en cinq sections principales. Les trois premières sections présentent des constatations liées aux trois types principaux d'indicateurs : (1) Climat éthique et valeurs individuelles, (2) Bases idéologiques du processus de décision éthique et (3) Développement moral, Intensité de situation et Processus de décision éthique. Pour chaque échelle liée à ces indicateurs, nous indiquons les résultats pour l'échantillon civil, l'échantillon militaire et l'échantillon de l'Équipe de la Défense combinée. Pour chaque échelle nous notons les différences entre les échantillons civils et militaires ainsi que la comparaison des « choses telles qu'elles sont » et des « choses telles qu'elles devraient être » pour chaque échantillon, au besoin.

17. Pour chaque échelle, une série d'analyses a été effectuée pour déterminer les différences entre les sous-groupes dans chacun des échantillons militaires et civils. Plus particulièrement, nous avons évalué dans chaque échantillon les différences attribuables au sexe, à l'âge, à la langue, à la situation de famille, à l'éducation, aux années de service ou d'emploi et à la religion. Un nombre substantiel de répondants n'ont pas fourni d'information sur leur situation de famille ou leur religion. Nous n'avons donc pas pu faire de comparaisons significatives de ces deux facteurs démographiques. Dans l'échantillon militaire, nous avons aussi évalué les différences attribuables au grade et au commandement, alors que pour les civils nous avons évalué les différences attribuables à la catégorie professionnelle et au secteur géographique.

18. Dans les sections Climat éthique et Valeurs individuelles et Bases idéologiques du processus de décision, nous présentons les énoncés individuels qui comprennent chaque indice. L'examen de ces énoncés individuels aide à comprendre la signification de l'indice. Les énoncés individuels fournissent aussi un aperçu des différences entre les répondants militaires et civils, ainsi que leurs perceptions de la situation actuelle et ce qu'ils pensent qu'elle devrait être. Les données pour ces énoncés représentent le pourcentage des répondants ayant choisi chaque catégorie de réponse. Nous n'avons pas expliqué les réponses faites par les différents groupes à ces énoncés individuels car cela

¹ Si une différence mentionnée entre deux groupes est *statistiquement* significative, le lecteur peut se fier aux résultats, car il est probable à 95 % que cette différence ne soit pas attribuable au hasard.

seraient redondant. Compte tenu de la grande fiabilité de presque tous les indices, les différences entre les sous-groupes des réponses aux énoncés individuels correspondent à celles présentées pour l'indice lui-même. Les énoncés individuels sont présentés pour la commodité. Nous concluons chaque section avec un bref résumé des principales constatations pour chaque indice.

19. Dans les sections Développement éthique, Intensité de situation et Processus de décision éthique, nous présentons de l'information sur l'influence relative de ces différents facteurs sur le processus de décision éthique des répondants. Le sondage présentait à chaque répondant quatre scénarios (annexe A) dans lesquels ils étaient confrontés à un comportement non éthique. Les répondants ont ensuite classé six facteurs susceptibles d'influencer leur décision de prise de mesures relativement à un comportement non éthique. Pour évaluer l'influence globale de ces six facteurs sur le processus de décision des répondants, nous avons fait la moyenne de leurs réponses dans les quatre scénarios. Ces résultats sont présentés pour les répondants militaires et civils, ainsi que pour l'ensemble de l'Équipe de la Défense et les sous-groupes démographiques.

20. La quatrième section majeure présente les commentaires des répondants sur les questions éthiques. Les répondants pouvaient commenter librement tout aspect du comportement éthique qu'ils souhaitaient soulever. Cette section du rapport présente un résumé des principaux thèmes que nous avons indiqués dans les commentaires écrits des répondants militaires et civils.

21. Enfin, la cinquième section majeure du rapport présente le résumé des résultats. Le rapport se termine par un résumé des principales constatations et des suggestions de mesures futures.

RÉSULTATS²

Climat éthique et valeurs individuelles

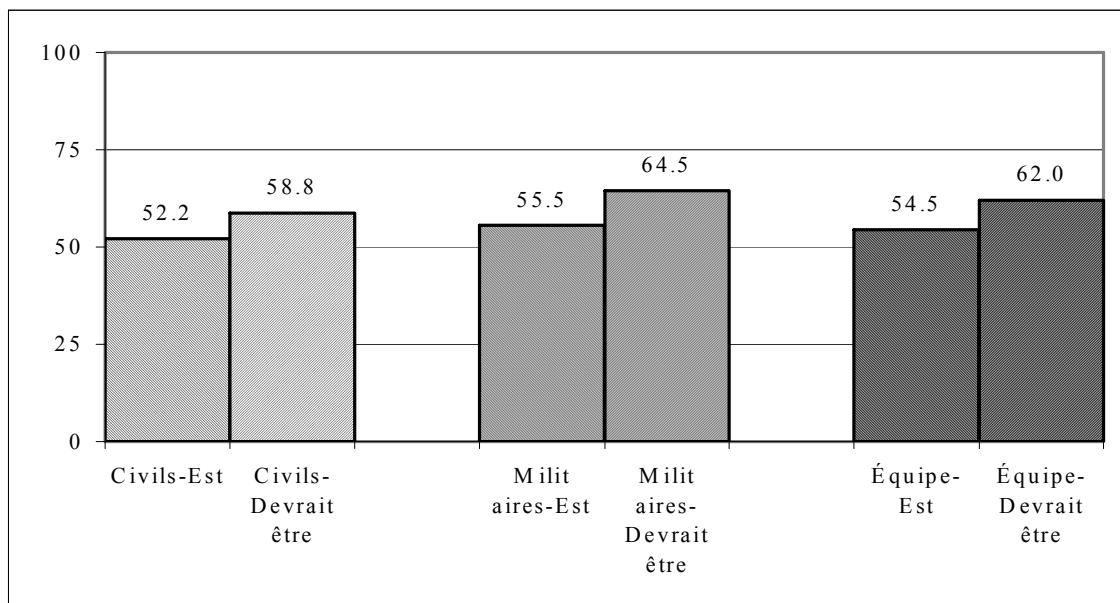
22. Le climat éthique est la caractéristique omniprésente des organisations qui détermine la façon dont les décisions organisationnelles sont prises (Victor et Cullen, 1988). Le climat éthique est basé sur les perceptions que les membres de l'organisation ont des pratiques et procédures organisationnelles typiques. Le climat éthique de l'organisation constitue une perception partagée du comportement approprié (Cullen, Victor et Stephens, 1989) et le comportement que l'organisation attend de ses membres (c'est-à-dire, les perceptions des normes organisationnelles du comportement). Les 11 échelles présentées dans cette section représentent diverses composantes qui comprennent le climat éthique du MDN/FC. Les estimations de « les choses telles qu'elles sont » fournissent des données normatives sur les perceptions partagées des pratiques et procédures organisationnelles typiques. Les estimations de « les choses telles qu'elles devraient être » fournissent des données normatives sur les valeurs individuelles pour ces mêmes échelles. La différence entre ces deux ensembles de mesures fournit une indication du niveau de désaccord entre les pratiques organisationnelles et les valeurs individuelles (Finegan et Theriault, 1997; Jansen et Von Glinow, 1985). Les constatations relatives à chacune de 11 échelles reliées au climat éthique et aux valeurs individuelles suivent.

² Les énoncés de chacun des indices figurent à l'Annexe A.

RÈGLES

23. **Règles.** Cet indice évalue dans quelle mesure les employés du MDN/FC croient que leur unité de travail immédiate encourage le respect des règlements et faire les choses « selon les règles ». Les répondants ont indiqué « les choses telles qu'elles sont » ainsi que « les choses telles qu'elles devraient être ». La figure 1 présente la note moyenne à cet indice. Le personnel militaire (55,8) pense que les règles et règlements sont respectés dans leur unité davantage que les employés civils (52,2). Le personnel militaire (64,5) et civil (58,8) pense que les règlements devraient être davantage respectés, les répondants militaires croyant plus fermement que les civils que les choses devraient être faites selon les règles.

Figure 1. Règles*



* Nota : Il convient de rappeler aux lecteurs que les résultats illustrés ci-dessus n'indiquent pas le pourcentage de participants qui ont répondu aux énoncés de l'indice mais plutôt les résultats combinés pour tous les répondants aux énoncés de l'indice. Les résultats plus élevés démontrent que les répondants s'accordent davantage à penser qu'une pratique ou une valeur est présente dans leur unité de travail.

Différences entre les sous-groupes en ce qui concerne l'indice des Règles

24. **Militaires.** Les francophones (60,8) croient que leur unité encourage le respect des règles dans une plus grande proportion que les anglophones (54,0); les deux groupes pensent qu'il faudrait mettre davantage l'accent sur les règles (francophones : 72,2; anglophones : 61,8), mais les francophones le croient plus fermement. Les militaires ayant au plus une éducation secondaire (66,8) croient que leur milieu de travail devrait encourager le respect des règles et des règlements plus que ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (63,8) ou qui ont au moins un diplôme universitaire (62,0).

25. **Civils.** Les francophones (58,2) croient que leur unité met l'accent sur les règles davantage que les anglophones (51,0). Les deux groupes pensent qu'il faudrait mettre davantage l'accent sur les règles (francophones : 66,2; anglophones : 57,2), mais les francophones le croient plus fermement. Les employés civils qui ont au plus une

éducation secondaire (57,0) et ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (58,5) croient que leur milieu de travail devrait mettre l'accent sur les règles et les règlements davantage que ceux qui détiennent au moins un diplôme universitaire (53,5). Les civils qui travaillent au Québec (58,2) et dans la Région de la Capitale nationale (RCN; 55,8) croient que les unités de travail mettent l'accent sur les règles davantage que les employés civils de l'Ontario (51,8), de la C.-B. (51,8), de la région Atlantique (50,2) et des Prairies (49,8). Les employés du Québec (66,8) et de la RCN (61,8) croient également que les règles devraient être encouragées dans une plus grande mesure que ceux de l'Ontario (58,2), de la C.-B. (56,2), de la région Atlantique (57,8) et des Prairies (57,0). Les employés des catégories administrative (64,0) et opérationnelle (62,2) croient que les règles et les règlements devraient être observés davantage que les employés des catégories administration (56,0), technique (54,2) et scientifique (52,5).

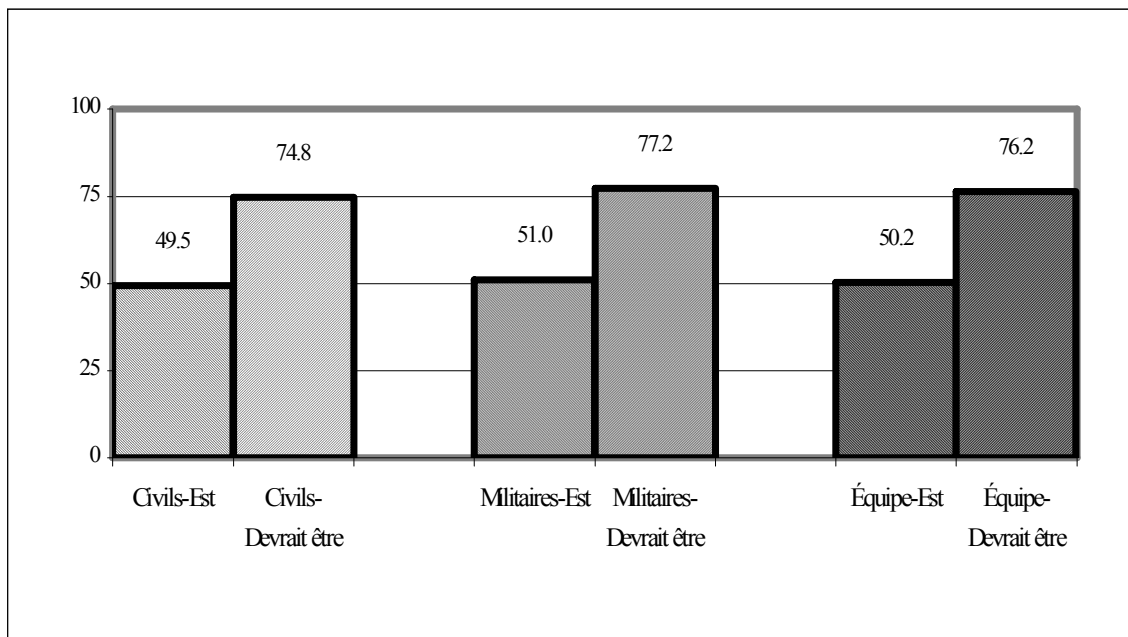
Résumé de l'indice Règles

26. Le personnel tant militaire que civil croit que les règles et règlements devraient être observés un peu plus qu'au niveau actuel, qui n'est pas très élevé. Il y a un écart de 7,5 points dans l'indice entre la situation actuelle et ce qu'elle devrait être selon les employés du MDN/FC. Fait notable, les répondants francophones, tant militaires que civils, pensent que les règles sont respectées davantage que les anglophones, et ils ont de plus grandes attentes concernant le respect de ces règles. En ce qui concerne les énoncés des indices individuels, un pourcentage important des répondants de l'Équipe de la Défense ne croient pas que les gens qui réussissent dans leur unité respectent strictement les règles et règlements. Peu de répondants civils pensent que les choses sont faites selon les règles dans leur unité, même s'ils s'attendent à ce genre de comportement. Il faudrait examiner cet indice pour déterminer s'il est nécessaire de prendre des mesures pour augmenter le degré auquel le personnel devrait respecter les règles et les règlements et auquel on devrait s'attendre de sa part.

ENTRAIDE

27. **Entraide.** Cet indice évalue dans quelle mesure les employés du MDN/FC croient que leur unité de travail immédiate valorise la « cohésion » et « l'entraide » de ses membres. Les répondants ont indiqué « les choses telles qu'elles sont » ainsi que « les choses telles qu'elles devraient être ». La figure 2 présente la note moyenne à cet indice. Les militaires (51,0) et les employés civils (49,5) pensent que leur unité valorise l'entraide dans la même mesure. Les militaires (77,2) et les employés civils (74,8) pensent que leur unité de travail devrait valoriser davantage l'entraide des membres, et les répondants militaires le croient plus fermement que les employés civils.

Figure 2. Entraide*



* Nota : Il convient de rappeler aux lecteurs que les résultats illustrés ci-dessus n'indiquent pas le pourcentage de participants qui ont répondu aux énoncés de l'indice mais plutôt les résultats combinés pour tous les répondants aux énoncés de l'indice. Les résultats plus élevés démontrent que les répondants s'accordent davantage à penser qu'une pratique ou une valeur est présente dans leur unité de travail.

Différences entre les sous-groupes pour l'indice de l'entraide

28. **Militaires.** Les militaires âgés de plus de 40 ans (55,0) croient davantage que leur unité immédiate valorise l'entraide que ceux âgés de moins de 40 ans (52,5). Les militaires ayant au plus une éducation secondaire (50,5) et ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (48,5) pensent que leur unité encourage l'entraide dans une moindre mesure que ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (56,5). Les officiers supérieurs (61,2) croient le plus fermement que leur unité immédiate encourage l'entraide. Ils sont suivis en ordre décroissant par les officiers subalternes (55,0), les MR supérieurs (51,2) et les MR subalternes (47,2).

29. **Civils.** Les employés civils âgés de moins de 40 ans (54,6) croient que leur unité immédiate valorise l'entraide davantage que ceux âgés de plus de 40 ans (50,0).

Résumé de l'indice Entraide

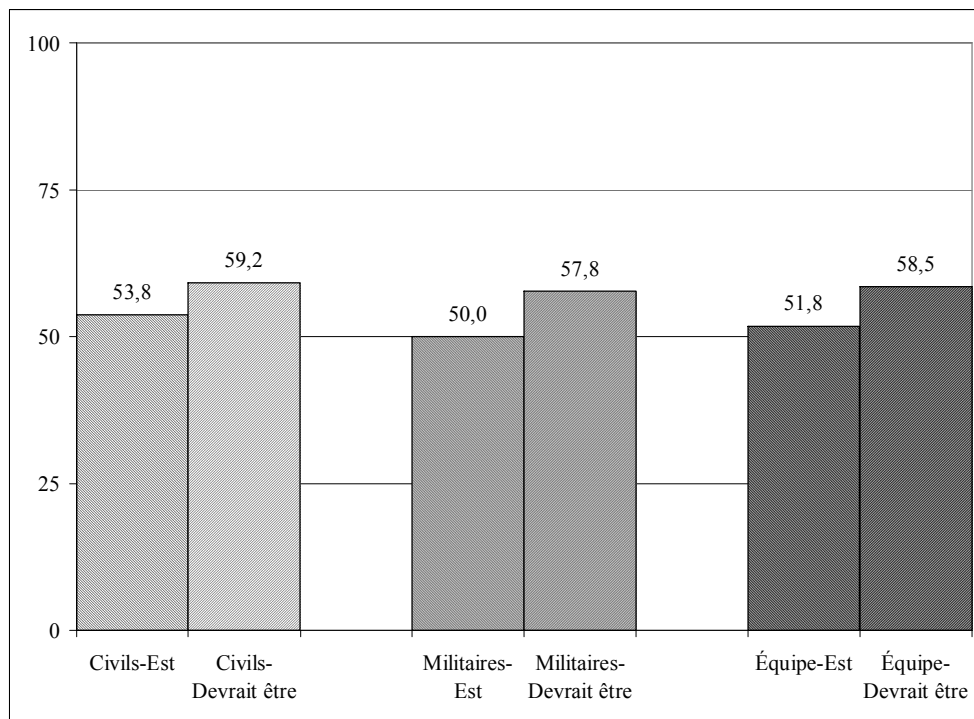
30. Le personnel militaire et civil croit que les unités de travail doivent valoriser davantage l'entraide chez leurs membres. Il y a une différence de 26,0 points pour cet indice entre la situation actuelle et ce que les employés du MDN/FC croient qu'elle devrait être. Fait notable, les répondants militaires âgés de plus de 40 ans croient que leur unité valorise l'entraide, et les civils âgés de moins de 40 ans ont le même point de vue. Cette différence peut être due à l'influence des politiques d'emploi et des relations contractuelles qui favorisent les employés civils ayant le plus d'ancienneté. La grande différence des perceptions entre les comportements actuels et attendus est relativement la même pour tous les énoncés dans cet indice.

31. On devrait se concentrer sur cet indice pour établir des mesures correctives visant à réduire l'écart entre la situation telle qu'elle est perçue actuellement et ce que les membres du MDN/FC croient qu'elle devrait être.

INDÉPENDANCE

32. **Indépendance.** Cet indice indique le degré auquel les employés du MDN/FC croient que leur unité de travail immédiate valorise la pensée et l'action indépendantes (c.-à-d., suivre son propre sens du bien et du mal). Les répondants ont indiqué « les choses telles qu'elles sont » et « les choses telles qu'elles devraient être ». La figure 3 présente la note moyenne pour cet indice. Les militaires (50,0) croient que leur unité de travail valorise l'indépendance dans une moindre mesure que les employés civils (53,8). Les militaires (57,8) et les employés civils (59,2) pensent qu'il faudrait accorder davantage de valeur à la pensée et à l'action indépendante qu'on ne le fait actuellement, et les répondants civils le croient davantage que les militaires.

Figure 3. Indépendance*



* Nota : Il convient de rappeler aux lecteurs que les résultats illustrés ci-dessus n'indiquent pas le pourcentage de participants qui ont répondu aux énoncés de l'indice mais plutôt les résultats combinés pour tous les répondants aux énoncés de l'indice. Les résultats plus élevés démontrent que les répondants s'accordent davantage à penser qu'une pratique ou une valeur est présente dans leur unité de travail.

Différences entre les sous-groupes pour l'indice Indépendance

33. **Militaires.** Les militaires qui travaillent au QGDN (55,0) pensent que leur unité de travail immédiate valorise la pensée et l'action indépendantes davantage que les employés de la marine (48,8), de l'armée de terre (48,5) et de l'armée de l'air (50,5).

34. **Civils.** Il n'y a pas de différences entre les sous-groupes de civils pour cet indice.

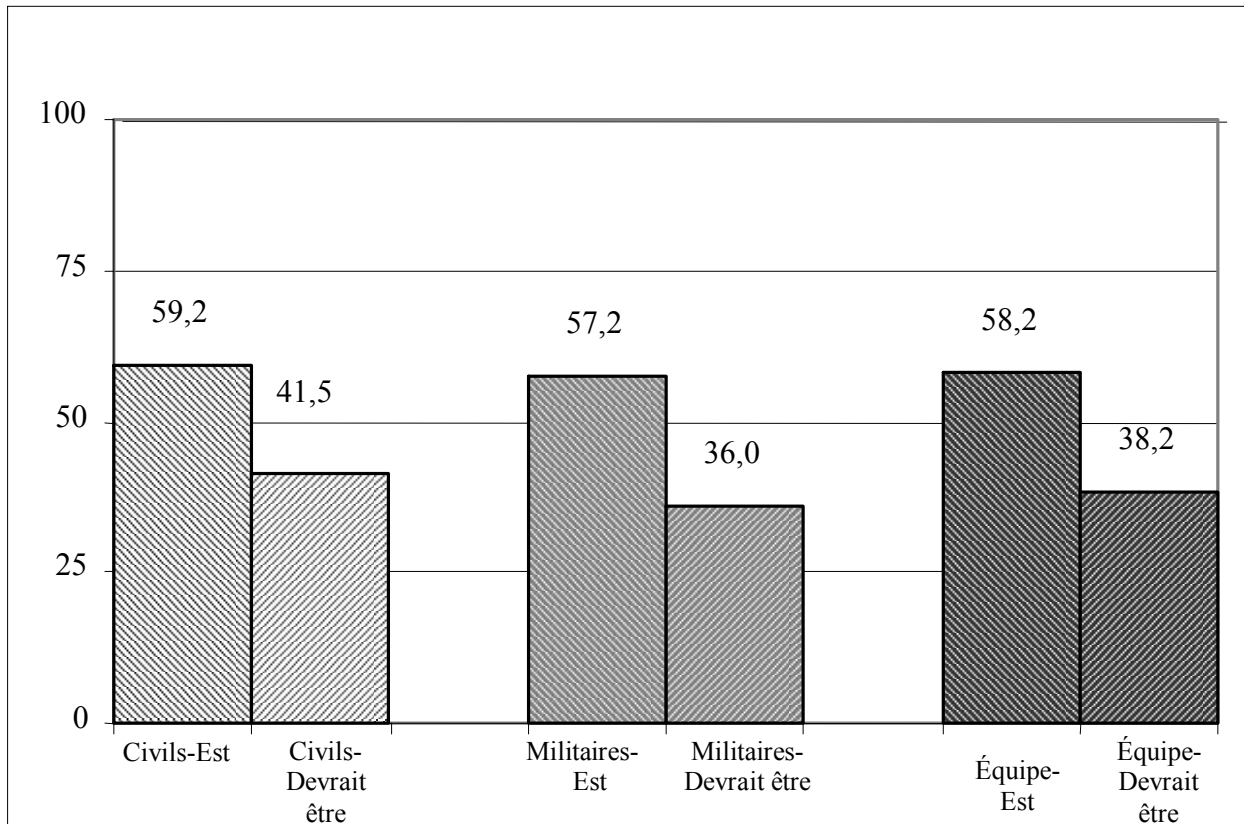
Résumé de l'indice Indépendance

35. Les militaires et employés civils croient que les unités de travail devraient valoriser la pensée et l'action indépendante un peu plus qu'elles ne le font actuellement. Fait notable, les répondants militaires du QGDN pensent que leur unité valorise l'indépendance davantage que le personnel de l'armée de l'air, de l'armée de terre et de la marine. C'est le seul indice dans lequel des différences existent entre les différentes armées des FC. La différence entre les comportements actuels et attendus a été la plus apparente chez les membres du MDN/FC indiquant qu'il faudrait s'attendre davantage à ce qu'ils suivent leurs propres croyances personnelles sur ce qui est bien et mal qu'on ne le fait actuellement.

INTÉRÊT PERSONNEL

36. **Intérêt personnel.** Cet indice indique dans quelle mesure les employés du MDN/FC croient que leur unité de travail valorise le comportement d'intérêt personnel (ex., s'occuper de soi-même, accorder la priorité à l'intérêt personnel) davantage que celui de l'intérêt de l'unité de travail. Les valeurs élevées de cet indice correspondent probablement à des valeurs éthiques moins souhaitables. Les répondants ont indiqué « les choses telles qu'elles sont » et « les choses telles qu'elles devraient être ». La figure 4 présente la note moyenne de cet indice. Les militaires (59,2) et les employés civils (57,2) pensent que leur unité de travail valorise l'intérêt personnel à peu près dans la même proportion. Les militaires (36,0) et les employés civils (41,5) pensent qu'il faudrait accorder moins d'importance à l'intérêt personnel qu'on ne le fait actuellement, et les répondants militaires sont davantage de cet avis que les employés civils.

Figure 4. Intérêt personnel*



* Nota : Il convient de rappeler aux lecteurs que les résultats illustrés ci-dessus n'indiquent pas le pourcentage de participants qui ont répondu aux énoncés de l'indice mais plutôt les résultats combinés pour tous les répondants aux énoncés de l'indice. Les résultats plus élevés démontrent que les répondants s'accordent davantage à penser qu'une pratique ou une valeur est présente dans leur unité de travail.

Différences entre les sous-groupes pour l'indice de l'intérêt personnel

37. **Militaires.** Les militaires dont la première langue officielle (PLO) est l'anglais (59,0) croient que leur unité encourage davantage l'intérêt personnel que les intérêts de leur unité de travail immédiate davantage que ceux dont la PLO est le français (51,5). Les militaires âgés de moins de 40 ans (61,2) croient que l'intérêt personnel l'emporte

sur l'intérêt de l'unité beaucoup plus fermement que ceux âgés de plus de 40 ans (48,8). Les militaires ayant au plus une éducation secondaire (58,8) et ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (61,0) pensent que leur unité encourage l'intérêt personnel dans une plus grande mesure que ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (48,2). Les trois groupes pensent qu'il faudrait accorder moins d'importance à l'intérêt personnel, mais ceux qui détiennent au moins un diplôme universitaire (30,2) croient qu'il faudrait réduire cette importance davantage que ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (37,2) et que ceux qui n'ont pas dépassé le niveau secondaire (38,2). Les militaires qui ont plus de 20 ans de service (50,2) croient que l'on accorde plus d'importance à l'intérêt personnel qu'à l'intérêt de l'unité dans une moindre mesure que ceux qui ont de 10 à 20 ans de service (59,5) et que ceux qui ont moins de 10 ans de service (61,5). Les MR subalternes (64,5) croient le plus fermement que leur unité immédiate encourage l'intérêt personnel. Ils sont suivis en ordre décroissant par les MR supérieurs (54,5), les officiers subalternes (52,8) et les officiers supérieurs (39,0). Les militaires de tous les grades pensent qu'il faudrait accorder moins d'importance à l'intérêt personnel, dans une mesure variant selon le grade. Les officiers supérieurs (26,0) sont le plus d'avis que l'intérêt personnel devrait être réduit, suivis par les officiers subalternes (32,2), les MR supérieurs (36,8) et les MR subalternes (39,5).

38. **Civils.** Les employés des catégories opérationnelle (62,0), administrative (60,5) et technique (60,0) croient davantage que leur unité accorde plus d'importance à l'intérêt personnel qu'à l'intérêt de l'unité que les employés scientifiques (55,5) et administratifs (50,8).

Résumé de l'indice Intérêt personnel

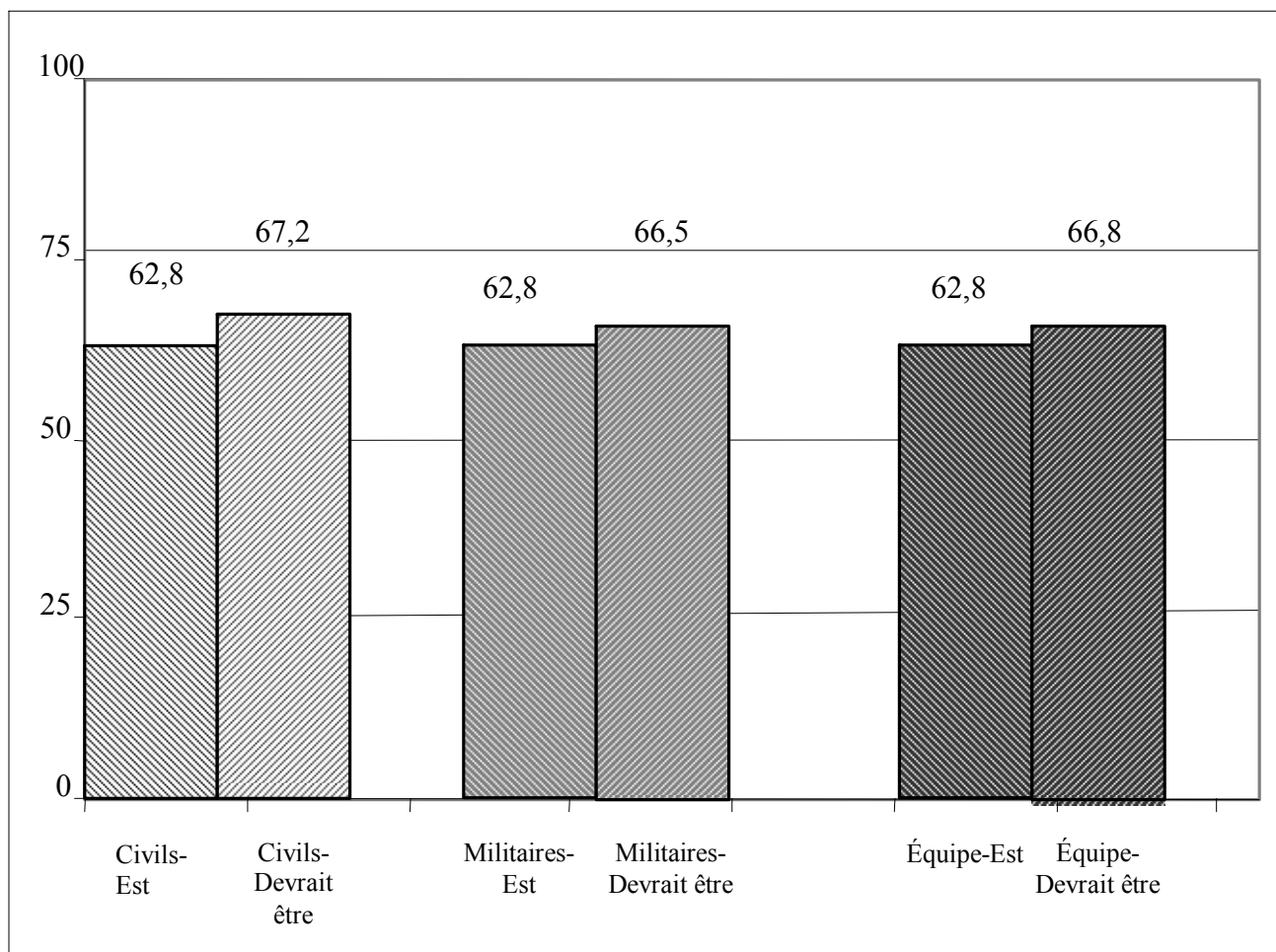
39. Les militaires et les employés civils croient que leur unité de travail valorise le comportement d'intérêt personnel beaucoup plus qu'il ne le faudrait. Il y a une différence de 20,0 points à cet indice entre la situation actuelle et ce que les employés du MDN/FC pensent qu'elle devrait être. Ce point de vue est uniformément partagé par tous les sous-groupes civils, sauf les employés scientifiques et administratifs, qui croient que dans leur unité de travail le comportement semble moins axé sur l'intérêt personnel. Les répondants militaires âgés de moins de 40 ans, dont la première langue est l'anglais, qui ne possèdent pas de diplôme universitaire, qui ont moins de 20 ans de service et qui sont MR subalternes sont les plus susceptibles de croire que leur unité de travail fait passer l'intérêt personnel avant l'intérêt de l'unité. Les grandes différences de perception entre les comportements actuels et attendus sont les plus évidentes en ce qui concerne la croyance que les membres de l'unité de travail pensent surtout à eux-mêmes. Cet indice devrait entraîner des mesures correctives pour réduire la différence entre la façon dont les choses sont actuellement perçues et ce que les membres du MDN/FC s'attendent à ce qu'elles soient.

40. On devrait se concentrer sur cet indice pour établir des mesures correctives visant à réduire l'écart entre la situation telle qu'elle est perçue actuellement et ce que les membres du MDN/FC croient qu'elle devrait être.

EXÉCUTION DU TRAVAIL

41. **Exécution du travail.** Cet indice indique dans quelle mesure les employés du MDN/FC croient que leur unité de travail valorise l'exécution du travail et faire ce qu'il faut pour assurer l'exécution du travail. Les répondants ont indiqué « les choses telles qu'elles sont » et « les choses telles qu'elles devraient être ». La figure 5 présente la note moyenne de cet indice. Les militaires (62,8) et les employés civils (62,8) pensent que leur unité de travail valorise l'exécution du travail dans la même mesure. Les militaires (66,5) et les employés civils (67,2) pensent qu'il faudrait accorder plus d'importance à l'exécution du travail qu'on ne le fait actuellement. Les répondants militaires et civils le croient dans la même proportion.

Figure 5. Exécution du travail*



* Nota : Il convient de rappeler aux lecteurs que les résultats illustrés ci-dessus n'indiquent pas le pourcentage de participants qui ont répondu aux énoncés de l'indice mais plutôt les résultats combinés pour tous les répondants aux énoncés de l'indice. Les résultats plus élevés démontrent que les répondants s'accordent davantage à penser qu'une pratique ou une valeur est présente dans leur unité de travail.

Différences entre les sous-groupes de l'indice Exécution du travail

42. **Militaires.** Les militaires âgés de moins de 40 ans (69,1) croient que leur unité immédiate valorise l'exécution du travail davantage que ceux âgés de plus de 40 ans (62,6). Les employés qui ont moins de 10 ans de service (70,0) croient que leur unité de travail immédiate devrait valoriser l'exécution du travail dans une plus grande mesure que ceux qui ont de 10 à 20 ans de service (67,5) et ceux qui ont plus de 20 ans de service (62,5). Les MR subalternes (69,2) et les officiers subalternes (67,2) pensent qu'il faudrait encourager l'exécution du travail dans leur unité immédiate davantage que les MR supérieurs (63,5) et les officiers supérieurs (60,5).

43. **Civils.** Les employés civils francophones (73,2) croient que leur unité devrait encourager l'exécution du travail davantage que les anglophones (66,0).

Résumé de l'indice Exécution du travail

44. Les militaires et les employés civils croient que leur unité de travail valorise l'exécution du travail au même niveau relativement élevé, qui n'est que légèrement inférieur au niveau qu'ils souhaitent. Il y a une différence de seulement 4,0 points à cet indice entre la situation actuelle et ce que les employés du MDN/FC croient qu'elle devrait être. Bien que ces croyances ne soient pas uniformes dans tous les sous-groupes, les différences sont relativement faibles et ne justifient aucune mesure particulière.

ATTENTES DES SUPERVISEURS

45. **Attentes des superviseurs.** Cet indice évalue dans quelle mesure les employés du MDN/FC croient que leur superviseur s'attend à ce qu'ils se comportent de façon éthique. Les répondants ont indiqué « les choses telles qu'elles sont » et « les choses telles qu'elles devraient être ». La figure 6 présente la note moyenne de cet indice. Les militaires (65,8) pensent que leur superviseur encourage le comportement éthique davantage que les employés civils (61,5). Les répondants militaires (78,8) et civils (75,8) pensent que leur superviseur devrait encourager le comportement éthique davantage qu'ils ne le font actuellement. Les répondants militaires le croient plus fermement que les civils.

Figure 6. Attentes des superviseurs*



* Nota : Il convient de rappeler aux lecteurs que les résultats illustrés ci-dessus n'indiquent pas le pourcentage de participants qui ont répondu aux énoncés de l'indice mais plutôt les résultats combinés pour tous les répondants aux énoncés de l'indice. Les résultats plus élevés démontrent que les répondants s'accordent davantage à penser qu'une pratique ou une valeur est présente dans leur unité de travail.

Différences entre les sous-groupes dans l'indice Attentes des superviseurs

46. **Militaires.** Les militaires âgés de plus de 40 ans (69,2) croient que leur superviseur s'attend à ce qu'ils se comportent de façon éthique plus fermement que ceux âgés de moins de 40 ans (63,8). Les militaires de tous les âges croient que leur superviseur devrait s'attendre à un comportement éthique de leur part, mais ceux âgés de plus de 40 ans (82,2) le croient davantage que ceux âgés de moins de 40 ans (76,5). Les militaires ayant au plus une éducation secondaire (64,5) et ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (62,2) pensent que leur superviseur s'attend à un comportement éthique de leur part dans une moindre mesure que ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (72,2). Les trois groupes pensent que les superviseurs devraient encourager le comportement éthique, mais ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (84,5) sont de cet avis dans une plus grande mesure que ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (77,5) et que ceux qui n'ont pas été au-delà du secondaire (76,5). Les militaires ayant plus de 20 ans de service (70,2) croient que leur superviseur s'attend à un comportement éthique davantage que ceux qui ont de 10 à 20 ans de service (64,5) et que ceux qui ont moins de 10 ans de service (63,0). Les membres qui ont le plus

d'ancienneté (81,2) croient également que leur superviseur devrait encourager le comportement éthique davantage que ceux qui ont une ancienneté moyenne (77,8) et le moins d'ancienneté (72,5). Les officiers supérieurs (77,5) sont le plus d'avis que les superviseurs encouragent le comportement éthique. Ils sont suivis en ordre décroissant par les officiers subalternes (70,8), les MR supérieurs (66,8) et les MR subalternes (61,0). Les militaires de tous les grades pensent que les superviseurs devraient accorder plus d'importance au comportement éthique, dans une mesure variant avec le grade. Les officiers supérieurs (88,0) pensent le plus que les superviseurs devraient encourager le comportement éthique, suivis par les officiers subalternes (82,8), les MR supérieurs (78,2) et les MR subalternes (75,5).

47. **Civils.** Les employés qui ont au plus une éducation secondaire (59,0) et ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (60,8) pensent que les superviseurs s'attendent à un comportement éthique dans une moindre mesure que ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (66,8). Les trois groupes pensent que leur superviseur devrait encourager le comportement éthique, mais ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (80,5) sont de cet avis dans une plus grande mesure que ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (76,5) et que ceux qui n'ont pas été au-delà du secondaire (72,8). Les civils qui travaillent dans la RCN (65,5) sont le plus d'avis que les superviseurs s'attendent à un comportement éthique du personnel. Ils sont suivis en ordre décroissant par les employés qui travaillent dans les Prairies (64,8), au Québec (63,8), en Ontario (61,0), en C.-B. (60,5) et dans la région de l'Atlantique (57,5). Les employés des catégories administrative (68,8) et scientifique (68,5) croient que leurs superviseurs encouragent le comportement éthique davantage que les employés techniques (63,2), administratifs (60,8) et opérationnels (58,5). Les groupes administratif (80,2) et scientifique (81,0) croient plus fermement que les autres que les superviseurs devraient encourager le comportement éthique (technique : 75,0; administratif : 77,0; opérationnel : 73,0).

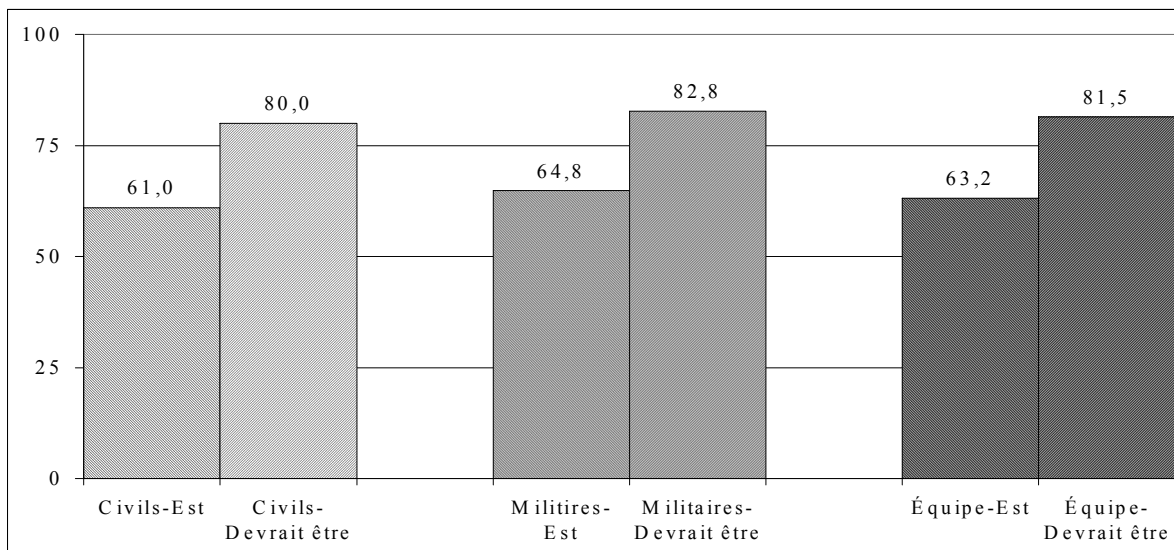
Résumé de l'indice Attente des superviseurs

48. Les militaires et les employés civils croient que leur superviseur immédiat devrait s'attendre de leur part à se comporter de façon éthique davantage qu'ils ne le font actuellement. Il y a une différence de 13,5 points dans cet indice entre la situation actuelle et ce qu'elle devrait être selon les employés du MDN/FC. Bien que la situation actuelle reçoive une note relativement élevée, les répondants estiment qu'il faudrait l'améliorer. Ce point de vue varie, tant dans les sous-groupes militaire que civil. Les répondants militaires âgés de plus de 40 ans, qui ont un diplôme universitaire, plus de 20 ans de service et qui sont officiers supérieurs sont les plus susceptibles de penser que les superviseurs s'attendent à un comportement éthique de la part du personnel. Ces groupes sont également davantage d'avis que cela devrait être le cas. Les employés civils qui ont un diplôme universitaire, qui travaillent dans la RCN et qui occupent des postes administratifs ou scientifiques sont les plus susceptibles de penser que leur superviseur s'attend à un comportement éthique de leur part. Ces employés pensent également que cela devrait être le cas dans une plus grande mesure que les autres employés. Les résultats de cet indice sont très positifs; ils indiquent que les superviseurs imposent au personnel des normes de comportement élevées et que le personnel demande des normes encore plus élevées. Ces résultats indiquent que le Programme d'éthique de la Défense fonctionne.

COMPORTEMENT DES SUPERVISEURS

49. **Comportement des superviseurs.** Cet indice évalue dans quelle mesure les employés du MDN/FC croient que leur superviseur démontre les qualités prônées par le Programme d'éthique de la Défense (c.-à-d., courage, intégrité, loyauté, honnêteté, équité et responsabilité). Les répondants ont indiqué « les choses telles qu'elles sont » et « les choses telles qu'elles devraient être ». La figure 7 présente la note moyenne de cet indice. Les militaires (64,8) pensent que leur superviseur fait preuve de courage, d'intégrité, de loyauté, d'honnêteté, d'équité et de responsabilité dans une plus grande mesure que les employés civils (61,0). Les répondants militaires (82,8) et civils (80,0) pensent que leur superviseur devrait adopter un comportement conforme au Programme d'éthique de la Défense davantage qu'il ne le fait actuellement. Les répondants militaires le croient davantage que les civils.

Figure 7. Comportement des superviseurs*



* Nota : Il convient de rappeler aux lecteurs que les résultats illustrés ci-dessus n'indiquent pas le pourcentage de participants qui ont répondu aux énoncés de l'indice mais plutôt les résultats combinés pour tous les répondants aux énoncés de l'indice. Les résultats plus élevés démontrent que les répondants s'accordent davantage à penser qu'une pratique ou une valeur est présente dans leur unité de travail.

Différences entre les sous-groupes dans l'indice Comportement des superviseurs

50. **Militaires.** Les militaires âgés de plus de 40 ans (68,7) croient que leur superviseur démontre les qualités prônées par le Programme d'éthique de la Défense davantage que ceux âgés de moins de 40 ans (62,7). Les militaires ayant au plus une éducation secondaire (62,5) et ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (63,0) pensent que leur superviseur démontre des qualités prônées par le Programme d'éthique de la Défense dans une moindre mesure que ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (70,5). Les trois groupes pensent que les superviseurs devraient démontrer les qualités prônées par le Programme d'éthique de la Défense, mais ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (85,8) sont de cet avis dans une plus grande mesure que ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (82,5) et ceux qui n'ont pas été au-delà de l'école secondaire (81,2). Les membres ayant plus de 20 ans de service (68,8) croient que leur superviseur fait preuve de courage, d'intégrité, de loyauté, d'honnêteté, d'équité

et de responsabilité davantage que ceux qui ont de 10 à 20 ans de service (63,8) et que ceux qui ont moins de 10 ans de service (62,5). Les officiers supérieurs (77,0) croient le plus que les superviseurs adoptent un comportement éthique, suivis en ordre décroissant par les officiers subalternes (69,2), les MR supérieurs (65,2) et les MR subalternes (60,5). Les militaires de tous les grades croient que les superviseurs devraient adopter un comportement éthique dans une mesure qui varie selon le grade. Les officiers supérieurs (87,5) sont le plus d'avis que les superviseurs devraient faire preuve de courage, d'intégrité, de loyauté, d'honnêteté, d'équité et de responsabilité, suivis par les officiers subalternes (84,8), les MR supérieurs (82,5) et les MR subalternes (81,2).

51. **Civils.** Les employés civils qui ont plus de 20 ans d'ancienneté (62,2) et ceux qui ont moins de 10 ans d'ancienneté (64,2) croient que leur superviseur fait preuve de courage, d'intégrité, de loyauté, d'honnêteté, d'équité et de responsabilité davantage que ceux qui ont de 10 à 20 ans d'ancienneté (57,5). Les civils qui travaillent dans la RCN (66,0) croient le plus que leur superviseur adopte un comportement éthique, suivis en ordre décroissant par les employés qui travaillent au Québec (63,8), dans les Prairies (62,8), en C.-B. (60,8), en Ontario (59,8) et dans la région de l'Atlantique (57,0). Les employés des catégories scientifique (67,2) et de l'administration (66,5) croient que leur superviseur adopte un comportement éthique davantage que les employés administratifs (62,2), techniques (61,8) et opérationnels (55,5). Les groupes de l'administration (83,5), administratif (82,0) et scientifique (81,5) croient que leur superviseur adopte un comportement éthique davantage que les employés techniques (78,8) et opérationnels (78,0).

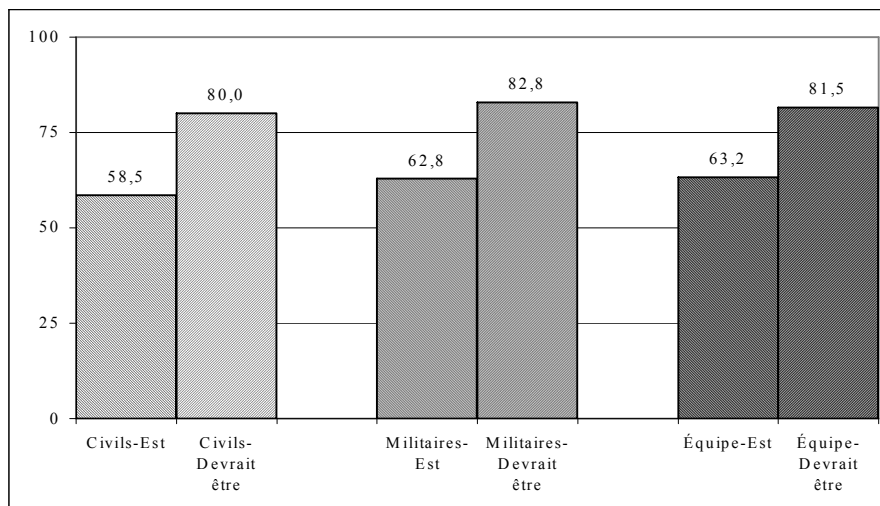
Résumé de l'indice Comportement des superviseurs

52. Le personnel militaire et civil croit que ses superviseurs immédiats démontrent les qualités prônées par le Programme d'éthique de la Défense bien moins qu'il ne le faudrait. Même si le niveau actuel est perçu comme étant relativement élevé, il y a une différence de 18,3 points dans l'indice entre ce niveau et celui souhaité par les employés du MDN/FC. Ce point de vue varie entre les sous-groupes, tant militaires que civils. Les répondants militaires qui sont âgés de plus de 40 ans, qui ont un diplôme universitaire, qui ont plus de 20 ans de service et qui sont officiers supérieurs sont les plus susceptibles de penser que les superviseurs font preuve de courage, d'intégrité, de loyauté, d'honnêteté, d'équité et de responsabilité. Ces groupes croient également plus fermement que cela devrait être le cas. Les employés civils qui ont plus de 20 ans de service, qui travaillent dans la RCN et qui occupent des postes en administration ou scientifiques sont les plus susceptibles de penser que leurs superviseurs démontrent les qualités prônées par le Programme d'éthique de la Défense. Ces employés croient également que cela devrait être le cas davantage que les autres employés. Les résultats à cet indice sont très positifs, ils indiquent que les superviseurs démontrent des qualités prônées par le Programme d'éthique de la Défense et que le personnel s'attend à ce que ces valeurs soient démontrées à un niveau encore plus élevé. Ces résultats indiquent que le Programme d'éthique de la Défense fonctionne.

COMPORTEMENT DES COLLÈGUES

53. **Comportement des collègues.** Cet indice évalue dans quelle mesure les employés du MDN/FC croient que leurs collègues démontrent les qualités prônées par le Programme d'éthique de la Défense (c.-à-d., courage, intégrité, loyauté, honnêteté, équité et responsabilité). Les répondants ont indiqué « les choses telles qu'elles sont » et « les choses telles qu'elles devraient être ». La figure 8 présente la note moyenne à cet indice. Les militaires (62,8) pensent que leurs collègues font preuve de courage, d'intégrité, de loyauté, d'honnêteté, d'équité et de responsabilité dans une plus grande mesure que les employés civils (58,5). Les répondants militaires (82,8) et civils (80,0) pensent que leurs collègues devraient se comporter de la façon prônée par le Programme d'éthique de la Défense davantage qu'ils ne le font actuellement. Les répondants militaires le croient plus fermement que les civils.

Figure 8. Comportement des collègues*



* Nota : Il convient de rappeler aux lecteurs que les résultats illustrés ci-dessus n'indiquent pas le pourcentage de participants qui ont répondu aux énoncés de l'indice mais plutôt les résultats combinés pour tous les répondants aux énoncés de l'indice. Les résultats plus élevés démontrent que les répondants s'accordent davantage à penser qu'une pratique ou une valeur est présente dans leur unité de travail.

Différences entre les sous-groupes dans l'indice Comportement des collègues

54. **Militaires.** Les militaires qui ont au plus une éducation secondaire (62,2) et ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (60,5) pensent que leurs collègues démontrent des qualités prônées par le Programme d'éthique de la Défense dans une moindre mesure que ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (67,2). Les trois groupes pensent que les collègues devraient démontrer des qualités prônées par le Programme d'éthique de la Défense, mais ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (84,8) sont de cet avis dans une plus grande mesure que ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (81,5) et que ceux qui n'ont pas été au-delà de l'école secondaire (80,8). Les officiers supérieurs (71,0) croient le plus que les collègues ont un comportement éthique, suivis en ordre décroissant par les officiers subalternes (65,8), les MR supérieurs (64,2) et les MR subalternes (59,0). Les militaires de tous les grades pensent que les collègues devraient adopter un comportement éthique dans une

mesure qui varie selon le grade. Les officiers supérieurs (85,2) pensent le plus que les collègues devraient faire preuve de courage, d'intégrité, de loyauté, d'honnêteté, d'équité et de responsabilité, suivis par les officiers subalternes (83,5), les MR supérieurs (82,0) et les MR subalternes (80,8).

55. **Civils.** Les civils qui travaillent dans la RCN (62,2) pensent le plus fermement que leurs collègues ont un comportement éthique. Ils sont suivis en ordre décroissant par les employés qui travaillent au Québec (62,0), dans les Prairies (60,2), en Ontario (59,5), en C.-B. (57,5) et dans la région de l'Atlantique (54,5). Les employés de la catégorie administration (65,0) croient davantage que leurs collègues ont un comportement éthique que les employés des catégories scientifique (62,5), administrative (60,8), technique (58,8) et opérationnelle (54,0).

Résumé de l'indice Comportement des collègues

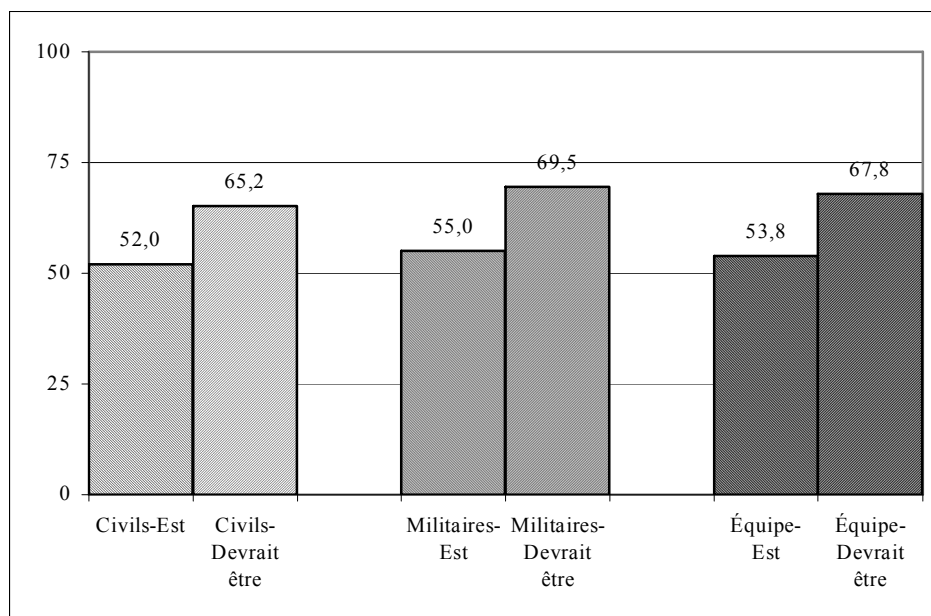
56. Les militaires et employés civils croient que leurs collègues démontrent les qualités prônées par le Programme d'éthique de la Défense beaucoup moins qu'il ne le faudrait. Même si le niveau actuel est perçu comme relativement élevé, il y a une différence de 18,3 points dans cet indice entre ce niveau et celui souhaité par les employés du MDN/FC. Ce point de vue varie entre les sous-groupes, tant militaires que civils. Les répondants militaires qui ont un diplôme universitaire et qui sont officiers supérieurs sont les plus susceptibles de penser que leurs collègues font preuve de courage, d'intégrité, de loyauté, d'honnêteté, d'équité et de responsabilité. Ces groupes pensent aussi le plus fermement que cela devrait être le cas. Les employés civils qui travaillent dans la RCN et qui occupent des postes en administration sont les plus susceptibles de penser que les superviseurs démontrent des qualités prônées par le Programme d'éthique de la Défense. Ces employés sont également d'avis que cela devrait être le cas dans une plus grande mesure que les autres employés.

57. Les résultats obtenus pour cet indice sont très positifs; ils laissent entendre que les répondants considèrent que leurs collègues démontrent des caractéristiques soulignées dans le Programme d'éthique de la Défense et que les membres du personnel s'attendent à ce que leurs collègues observent encore davantage ces valeurs. Ces résultats donnent à penser que le Programme d'éthique de la Défense fonctionne.

RÈGLES ORGANISATIONNELLES

58. **Règles organisationnelles.** Cet indice évalue dans quelle mesure les employés du MDN/FC croient que l'organisation, c.-à-d. le MDN/FC, respecte les règles et les règlements. Les répondants ont indiqué « les choses telles qu'elles sont » et « les choses telles qu'elles devraient être ». La figure 9 présente la note moyenne de cet indice. Les militaires (55,0) pensent que le MDN/FC respecte les règles et les règlements dans une plus grande mesure que les employés civils(52,0). Les répondants militaires (69,5) et civils (65,2) pensent que le MDN/FC devrait respecter les règles et règlements davantage qu'il ne le fait actuellement. Les répondants militaires le pensent plus fermement que les civils.

Figure 9. Règles organisationnelles*



* Nota : Il convient de rappeler aux lecteurs que les résultats illustrés ci-dessus n'indiquent pas le pourcentage de participants qui ont répondu aux énoncés de l'indice mais plutôt les résultats combinés pour tous les répondants aux énoncés de l'indice. Les résultats plus élevés démontrent que les répondants s'accordent davantage à penser qu'une pratique ou une valeur est présente dans leur unité de travail.

Différences entre les sous-groupes de l'indice Règles organisationnelles

59. **Militaires.** Les francophones (59,2) croient que le MDN/FC respecte les règles et règlements dans une plus grande mesure que les anglophones (53,5). Les deux groupes pensent que le MDN/FC devrait respecter ses règles et règlements davantage qu'il ne le fait actuellement (francophones : 74,8; anglophones : 67,8), mais les francophones le croient plus fermement. Les militaires âgés de moins de 40 ans (57,4) croient que le MDN/FC respecte ses règles et règlements dans une plus grande mesure que ceux âgés de plus de 40 ans (53,0). Les militaires qui ont au plus une éducation secondaire (71,2) et ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (69,5) croient plus fermement que ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (65,8) que le MDN/FC devrait respecter ses règles et règlements davantage qu'il ne le fait actuellement. Les militaires qui ont moins de 10 ans de service (60,0) croient que le MDN/FC respecte ses règles et

règlements dans une plus grande mesure que ceux qui ont de 10 à 20 ans de service (54,2) et que ceux qui ont plus de 20 ans de service (53,2). Les MR supérieurs (72,2) croient le plus que le MDN/FC devrait respecter ses propres règles et règlements, suivis en ordre décroissant par les MR subalternes (70,0), les officiers subalternes (68,0) et les officiers supérieurs (63,0).

60. **Civils.** Les employés civils féminins (68,0) croient que le MDN/FC devrait respecter ses règles et règlements dans une plus grande mesure que leurs collègues masculins (64,0). Les francophones (57,5) croient que le MDN/FC respecte les règles et règlements dans une plus grande mesure que les anglophones (50,8). Les deux groupes pensent que le MDN/FC devrait respecter ses règles et règlements davantage qu'il ne le fait actuellement (francophones : 71,0; anglophones : 64,2), mais les francophones le croient plus fermement. Les employés de catégorie scientifique (56,8) croient que le MDN/FC respecte les règles et règlements davantage que ceux des catégories administrative (64,0), administration (53,2), technique (50,0) et opérationnelle (49,0). Les employés administratifs (69,2) croient le plus que le MDN/FC devrait respecter ses propres règles et règlements, suivis en ordre décroissant par les employés des catégories opérationnelle (66,5), administration (65,2), technique (63,0) et scientifique (61,0).

Résumé de l'indice Règles organisationnelles

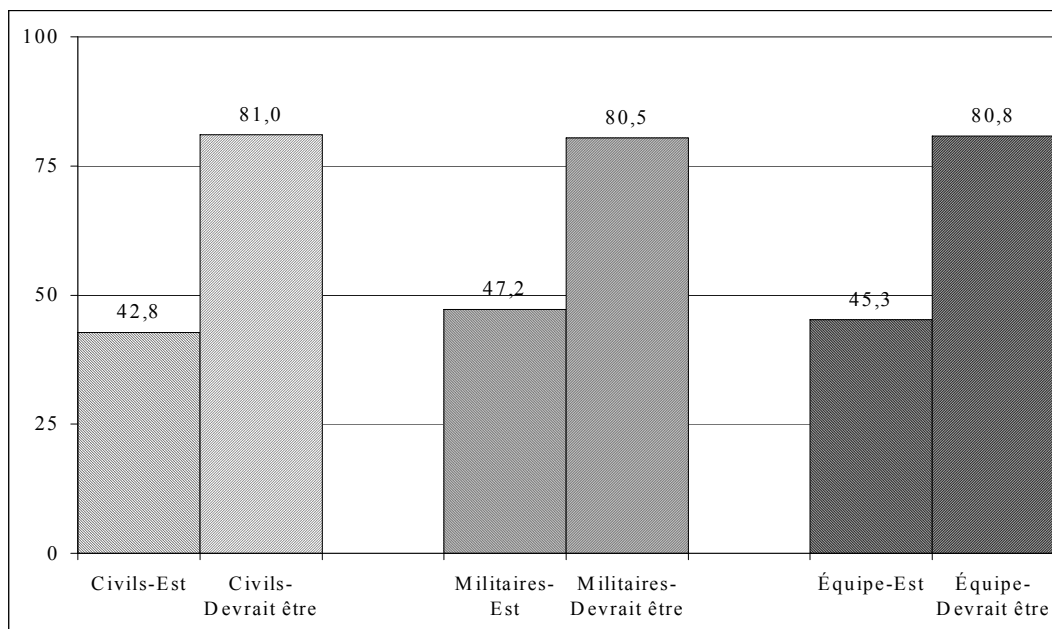
61. Les militaires et employés civils croient que le MDN/FC devrait respecter ses propres règles et règlements beaucoup plus qu'il ne le fait actuellement. Le niveau actuel est considéré comme pas très élevé. Il y a une différence de 14,0 points dans cet indice entre la situation actuelle et ce qu'elle devrait être selon les employés du MDN/FC. Ce point de vue varie entre les sous-groupes, tant militaires que civils. Les répondants militaires dont la PLO est le français, qui sont âgés de moins de 40 ans, qui n'ont pas de diplôme universitaire, qui ont moins de 10 ans de service et qui sont des MR sont les plus susceptibles de croire que le MDN/FC respecte ses propres règles et règlements. Ces groupes ont également tendance à s'attendre à ce que cela soit le cas davantage que les autres. Les employés civils féminins, dont la PLO est le français et ceux qui occupent des postes scientifiques sont les plus susceptibles de penser que le MDN/FC respecte ses propres règles et règlements. Ces employés pensent également que cela devrait être le cas dans une plus grande mesure que les autres.

62. Les résultats obtenus pour cet indice donnent à penser que le MDN et les FC doivent, en tant qu'organisation, démontré à leurs employés leur engagement à l'égard des règles et des règlements qu'ils établissent et mettent en vigueur.

ÉQUITÉ ORGANISATIONNELLE

63. **Équité organisationnelle.** Cet indice évalue dans quelle mesure les employés du MDN/FC croient que l'organisation, c.-à-d. le MDN/FC, traite équitablement le personnel. Les répondants ont indiqué « les choses telles qu'elles sont » et « les choses telles qu'elles devraient être ». La figure 10 présente la note moyenne à cet indice. Les militaires (47,2) pensent que le MDN/FC fait preuve d'équité davantage que les employés civils (42,8). Les répondants militaires (80,5) et civils (81,0) croient que le MDN/FC devrait faire preuve d'équité davantage qu'il ne le fait actuellement. Les répondants militaires et civils sont de cet avis dans la même proportion.

Figure 10. Équité organisationnelle*



* Nota : Il convient de rappeler aux lecteurs que les résultats illustrés ci-dessus n'indiquent pas le pourcentage de participants qui ont répondu aux énoncés de l'indice mais plutôt les résultats combinés pour tous les répondants aux énoncés de l'indice. Les résultats plus élevés démontrent que les répondants s'accordent davantage à penser qu'une pratique ou une valeur est présente dans leur unité de travail.

Différences entre les sous-groupes dans l'indice Équité organisationnelle

64. **Militaires.** Les francophones (52,5) croient que le MDN/FC traite équitablement le personnel davantage que les anglophones (45,5). Les deux groupes pensent que le MDN/FC devrait traiter le personnel plus équitablement qu'il ne le fait actuellement (francophones : 82,8; anglophones : 78,8), mais les francophones le croient plus fermement. Les officiers supérieurs (51,2) et les officiers subalternes (51,2) croient que le MDN/FC traite équitablement le personnel davantage que les MR supérieurs (48,2) et les MR subalternes (44,2).

65. **Civils.** Les employés civils qui ont moins de 10 ans de service (47,8) croient que le MDN/FC traite équitablement le personnel dans une plus grande mesure que ceux qui ont entre 10 et 20 ans de service (38,5) et que ceux qui ont plus de 20 ans de service (43,8). Les employés de catégorie scientifique (48,0) croient que le MDN/FC traite équitablement ses employés davantage que ceux des catégories administration (45,5), administrative (45,0), technique (40,5) et opérationnelle (39,8).

Résumé de l'indice Équité organisationnelle

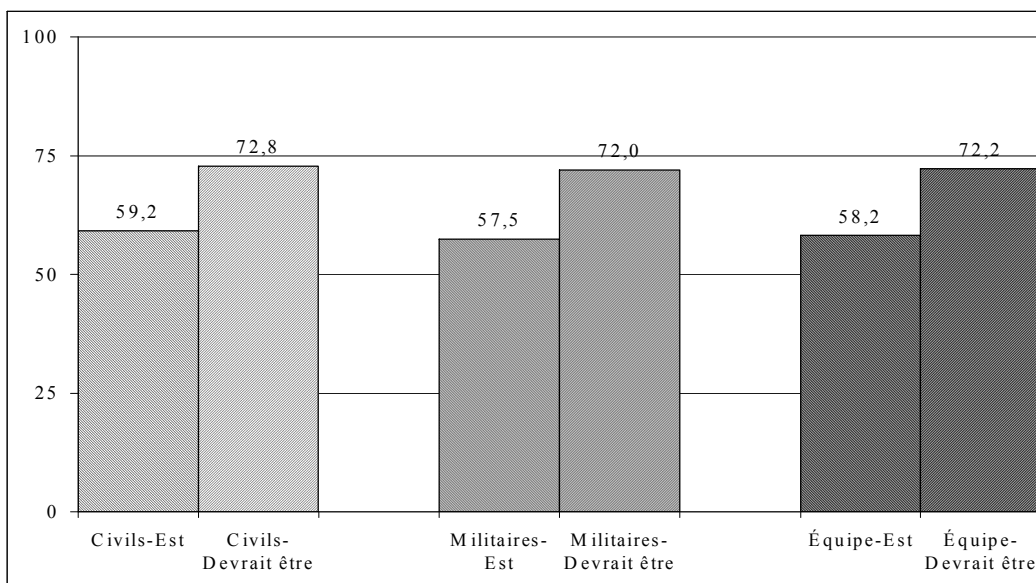
66. Les militaires et les employés civils croient que le MDN/FC ne traite pas équitablement ses employés. La note à cet indice, 45,3, est la seule à être inférieure à 50. Il y a une différence de 35,5 points à cet indice entre la situation actuelle et ce qu'elle devrait être selon les employés du MDN/FC. Ce point de vue varie entre les sous-groupes, tant militaires que civils. Les répondants militaires dont la PLO est le français et qui sont officiers sont les plus susceptibles de croire que le MDN/FC est équitable, bien les notes plus hautes de ces groupes dépassent à peine les 50 points. Ces groupes s'attendent également à ce qu'il en soit ainsi davantage que les autres. Les employés civils qui ont moins de 10 ans de service et ceux qui occupent des postes scientifiques sont les plus susceptibles de penser que le MDN/FC traite ses employés équitablement.

67. Les résultats à cet indice indiquent le besoin de la part du MDN/FC de démontrer à ses employés qu'il est déterminé, en tant qu'organisation, à les traiter équitablement. Cet indice devrait entraîner des mesures correctives visant à réduire la différence de perception entre les choses telles qu'elles sont actuellement et ce qu'elles devraient être selon les membres du MDN/FC.

CONTRÔLE PERSONNEL

68. **Contrôle personnel.** Cet indice évalue dans quelle mesure les employés du MDN/FC croient qu'ils sont en mesure d'exercer un contrôle au travail; c'est-à-dire, de prendre des décisions concernant leur travail sans avoir besoin d'approbation. Les répondants ont indiqué « les choses telles qu'elles sont » et « les choses telles qu'elles devraient être ». La figure 11 présente la note moyenne à cet indice. Les militaires (57,5) et les civils (59,2) considèrent qu'ils exercent le même niveau de contrôle personnel au travail. Les militaires (72,0) et les civils (72,8) pensent qu'ils devraient avoir davantage de contrôle autonome qu'actuellement. Les répondants militaires et civils sont de cet avis dans la même proportion.

Figure 11. Contrôle personnel*



* Nota : Il convient de rappeler aux lecteurs que les résultats illustrés ci-dessus n'indiquent pas le pourcentage de participants qui ont répondu aux énoncés de l'indice mais plutôt les résultats combinés pour tous les répondants aux énoncés de l'indice. Les résultats plus élevés démontrent que les répondants s'accordent davantage à penser qu'une pratique ou une valeur est présente dans leur unité de travail.

Différences entre les sous-groupes dans l'indice Contrôle personnel

69. **Militaires.** Les militaires âgés de plus de 40 ans (59,8) croient qu'ils sont en mesure de prendre des décisions reliées au travail sans avoir besoin d'approbation davantage que ceux âgés de moins de 40 ans (55,2). Les militaires qui ont au moins un diplôme universitaire (61,2) pensent avoir davantage de contrôle personnel que ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (54,2) ou que ceux qui ont au plus une éducation secondaire (58,2). Les militaires qui ont plus de 20 ans de service (60,5) croient qu'ils exercent un contrôle à un degré plus grand que ceux qui ont de 10 à 20 ans de service (57,5) et que ceux qui ont moins de 10 ans de service (53,2). Les officiers supérieurs (64,2) croient qu'ils ont le degré le plus grand de contrôle personnel, suivis en ordre décroissant par les officiers subalternes (59,8), les MR supérieurs (59,0) et les MR subalternes (54,8).

70. **Civils.** Les employés âgés de moins de 40 ans (64,0) croient qu'ils sont capables de prendre des décisions reliées au travail sans avoir besoin d'approbation davantage que ceux âgés de plus de 40 ans (58,6).

Résumé de l'indice Contrôle personnel

71. Les militaires et les civils croient que les employés du MDN/FC devraient avoir un plus grand contrôle sur ce qui se passe dans leurs unités que ce n'est le cas actuellement. Il y a une différence de 14,0 points dans cet indice entre la situation actuelle et ce qu'elle devrait être selon les employés du MDN/FC. Ce point de vue varie entre les sous-groupes, tant militaires que civils. Les répondants militaires âgés de plus de 40 ans, qui ont un diplôme universitaire, qui ont plus de 20 ans de service et qui sont officiers subalternes sont les plus susceptibles de croire qu'ils pourraient exercer un contrôle personnel dans leur unité. Les employés civils âgés de moins de 40 ans sont plus susceptibles de croire qu'ils pourraient influencer les activités de leur unité de travail.

72. Il faudrait examiner cet indice pour déterminer s'il est possible d'accorder plus d'autonomie à l'unité de travail.

Résumé pour le climat éthique et les valeurs individuelles

73. La note moyenne aux 11 indices qui mesurent l'état actuel des valeurs éthiques utilisées par les employés du MDND/FC pour remplir leurs fonctions est 55,4. La note moyenne à ces mêmes 11 indices lorsqu'ils sont utilisés pour mesurer les valeurs éthiques que les employés du MDN/FC croient qu'ils devraient utiliser pour remplir leurs fonctions est 71,6. Cette différence de 16,2 points à combler représente un défi pour le Programme d'éthique de la Défense.

74. Bien que par rapport aux employés civils les militaires ont une note moyenne nettement plus élevée en ce qui concerne les valeurs actuelles (55,9 contre 54,0) et attendues (72,2 contre 70,3), les différences entre ces deux groupes ne sont pas importantes et ne devraient pas poser de problème. En ce qui concerne les indices individuels, le personnel militaire a évalué la situation actuelle plus positivement que le personnel civil dans tous les indices, sauf l'Entraide et l'Intérêt personnel. Les militaires ont de plus grandes attentes pour tous les indices, sauf l'Indépendance, l'Intérêt personnel, l'Équité organisationnelle et le Contrôle personnel. Bien que ces différences soient statistiquement significatives, elles sont probablement dues à la grande taille de l'échantillon plutôt qu'à l'importance des différences.

75. Dans l'ensemble, les résultats pour les indices Indépendance et Exécution du travail sont positifs et il y a peu de différence entre l'état actuel du comportement tel qu'évalué par le personnel du MDND/FC et l'état tel qu'il devrait être selon eux. Bien qu'il y ait de plus grandes différences entre les comportements actuels et attendus pour les attentes des superviseurs, le comportement des superviseurs et le comportement des collègues, les niveaux actuels de comportement sont évalués comme très élevés. Ces résultats indiquent que le Programme d'éthique de la Défense réussit à établir des comportements et des attentes de comportement en ce qui concerne le courage, l'intégrité, la loyauté, l'honnêteté, l'équité et la responsabilité. Cependant, plusieurs aspects demeurent problématiques en ce qui concerne les valeurs éthiques. Ces aspects comprennent l'Entraide (indique dans quelle mesure les employés du MDN/FC croient que leur unité de travail immédiate valorise la « cohésion » et « l'entraide » de ses membres), l'Intérêt personnel (indique dans quelle mesure les employés du MDN/FC croient que leur unité de travail immédiate valorise le comportement d'intérêt personnel davantage que celui de l'intérêt de l'unité de travail), les Règles organisationnelles (indique dans quelle mesure les employés du MDN/FC croient que l'organisation, c.-à-d. le MDN/FC, respecte les règles et les règlements), l'Équité organisationnelle (indique dans quelle mesure les employés du MDN/FC croient que l'organisation, c.-à-d. le MDN/FC, traite équitablement le personnel) et, dans une moindre mesure, les Règles (indique dans quelle mesure les employés du MDN/FC croient que leur unité de travail immédiate encourage le respect des règlements et fait les choses « selon les règles ») et le Contrôle personnel (indique dans quelle mesure les employés du MDN/FC croient qu'ils sont en mesure d'exercer un contrôle au travail, c.-à-d. prendre des décisions concernant leur travail sans avoir besoin d'approbation.) Il faudrait faire des efforts particuliers pour apporter des changements positifs à ces aspects.

Bases idéologiques du processus de décision éthique

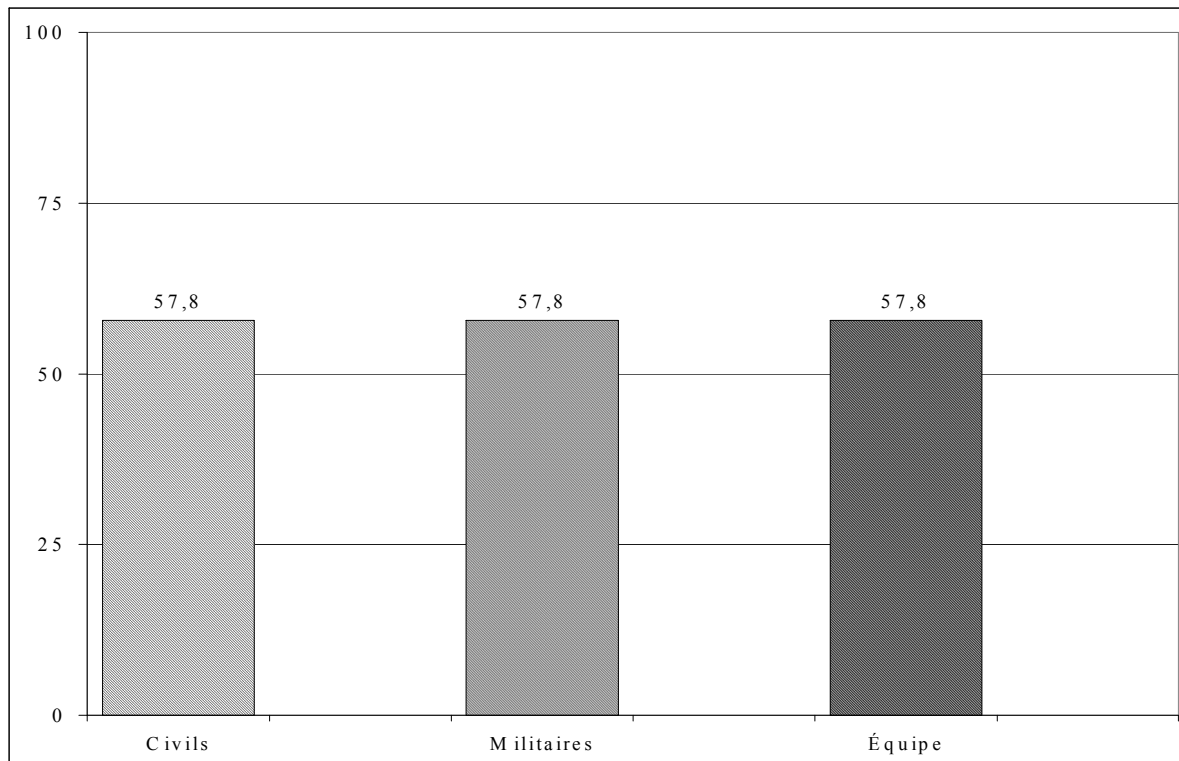
76. La philosophie morale d'une personne est une variable clé pour déterminer les décisions éthiques. Cette philosophie se compose des règles par lesquelles une personne prend des décisions (Ferrell, Gresham et Faedrich, 1989). Le Programme d'éthique de la Défense reconnaît cinq bases idéologiques pour le processus de décision éthique : les règles, l'entraide, les conséquences, la vertu et l'intérêt personnel. Trois de ces bases, l'entraide, les conséquences et l'intérêt personnel, sont liées à la valeur morale d'un comportement; c'est-à-dire que la valeur du comportement se reflète dans ses conséquences ou dans son incidence sur les autres ou sur la personne qui prend la décision. Les deux autres bases, les règles et la vertu, portent sur les obligations morales des engagements; c'est-à-dire, la « valeur » des actes, indépendamment des conséquences à court terme de ces actes.

77. Le Questionnaire sur l'éthique contenait plusieurs questions relatives à chacune de ces bases pour le processus de décision éthique. Nous présentons d'abord les résultats pour chaque base individuelle ainsi que les différences pertinentes des sous-groupes. Nous résumons et comparons ensuite les cinq bases pour élaborer un profil de processus de décision éthique pour le personnel militaire et civil.

PROCESSUS DE DÉCISION BASÉ SUR LES RÈGLES

78. **Processus de décision basé sur les règles.** Cet indice mesure une des cinq bases du processus décisionnel éthique reconnues par le Programme d'éthique de la Défense. Le processus de décision basé sur les règles évalue si les répondants considèrent les règles et les lois comme le fondement le plus approprié d'un comportement éthique. La figure 12 présente la note moyenne à cet indice pour le personnel militaire (57,8) et civil (57,8), ainsi que pour l'Équipe de la Défense combinée (57,8). Il n'y a pas de différences entre le personnel militaire et civil dans cet indice. Les deux groupes suivent les règles et les règlements dans la même mesure pour prendre des décisions éthiques.

Figure 12. Processus de décision basé sur les règles*



* Nota : Il convient de rappeler aux lecteurs que les résultats illustrés ci-dessus n'indiquent pas le pourcentage de participants qui ont répondu aux énoncés de l'indice mais plutôt les résultats combinés pour tous les répondants aux énoncés de l'indice. Les résultats plus élevés démontrent que les répondants s'accordent davantage à penser qu'une pratique ou une valeur est présente dans leur unité de travail.

Différences entre les sous-groupes dans l'indice Processus de décision basé sur les règles

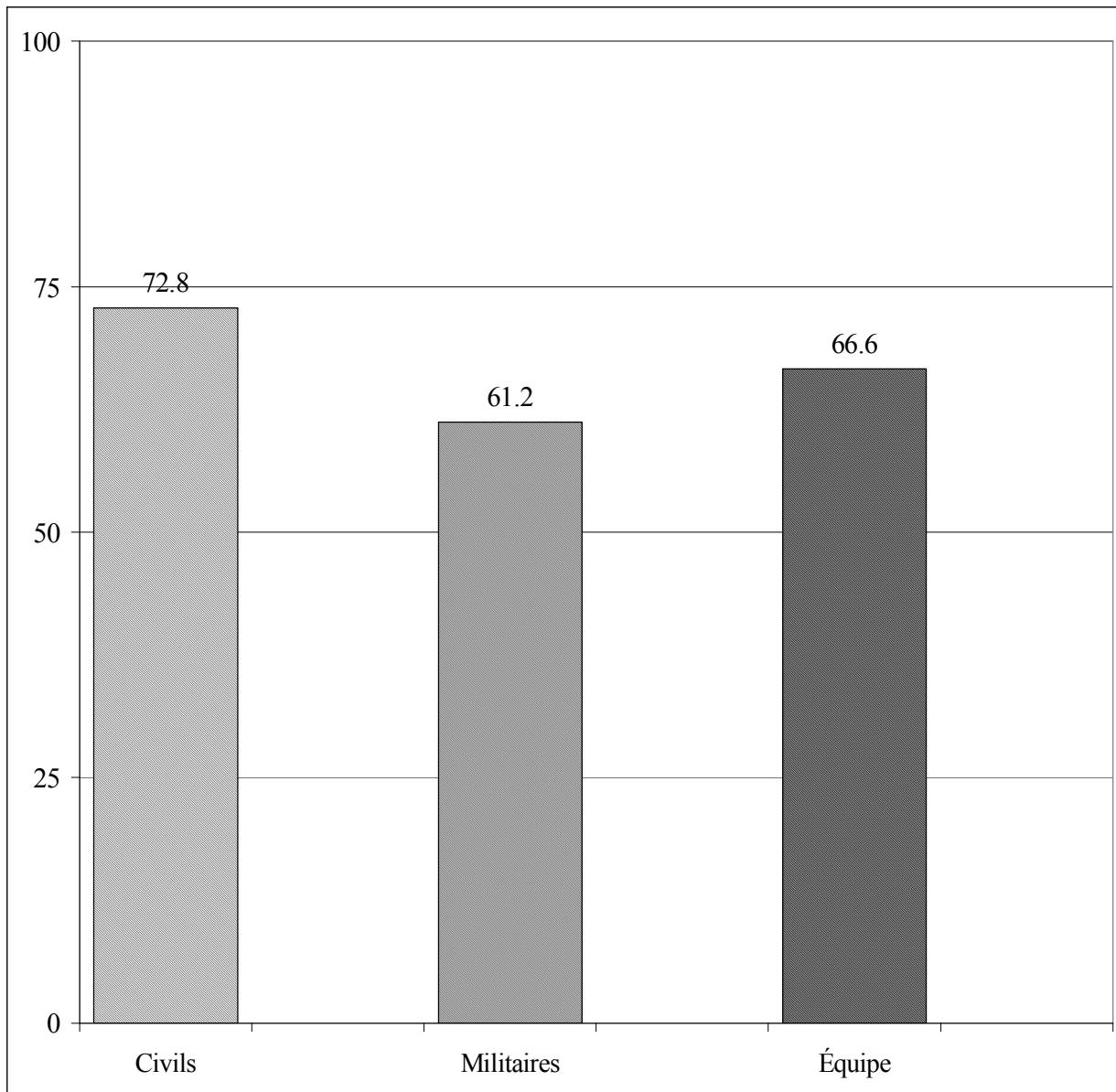
79. **Militaires.** Les francophones (62,2) pensent que les règles et les lois sont la base la plus appropriée pour le comportement éthique davantage que les anglophones (56,0). Les militaires qui ont au plus une éducation secondaire (60,8) et ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (57,5) considèrent les règles et les lois comme la base du comportement éthique davantage que ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (52,0). Les MR supérieurs (61,2) croient le plus que le comportement éthique devrait être basé sur les règles et les lois. Ils sont suivis en ordre décroissant par les MR subalternes (58,8), les officiers subalternes (53,8) et les officiers supérieurs (50,2).

80. **Civils.** Les employés francophones (62,5) pensent que les règles et les lois sont la base la plus appropriée pour le comportement éthique davantage que les anglophones (56,8). Les employés civils qui ont au plus une éducation secondaire (50,5) et ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (51,5) considèrent les règles et les lois comme la base du comportement éthique dans une moindre mesure que ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (55,2). Les employés de catégorie administrative (61,2) considèrent les règles et les lois comme la base appropriée du comportement éthique davantage que ceux des catégories opérationnelle (60,8), administration (57,0), technique (54,8) et scientifique (50,0).

PROCESSUS DE DÉCISION BASÉ SUR L'ENTRAIDE

81. **Processus de décision basé sur l'entraide.** Cet indice mesure une des cinq bases du processus de décision éthique reconnues par le Programme d'éthique de la Défense. Le processus de décision basé sur l'entraide évalue si les répondants considèrent que « ne nuire à personne » est la base la plus appropriée du comportement éthique. La figure 13 présente la note moyenne à cet indice pour les militaires (61,2) et employés civils (72,8), ainsi que pour l'Équipe de la Défense combinée (66,6). Pour les employés civils, davantage que les militaires, les décisions éthiques consistent à s'assurer que leurs mesures ne nuisent à personne.

Figure 13. Processus de décision basé sur l'entraide*



* Nota : Il convient de rappeler aux lecteurs que les résultats illustrés ci-dessus n'indiquent pas le pourcentage de participants qui ont répondu aux énoncés de l'indice mais plutôt les résultats combinés pour tous les répondants aux énoncés de l'indice. Les résultats plus élevés démontrent que les répondants s'accordent davantage à penser qu'une pratique ou une valeur est présente dans leur unité de travail.

Différences entre les sous-groupes concernant l'indice Processus de décision basé sur l'entraide

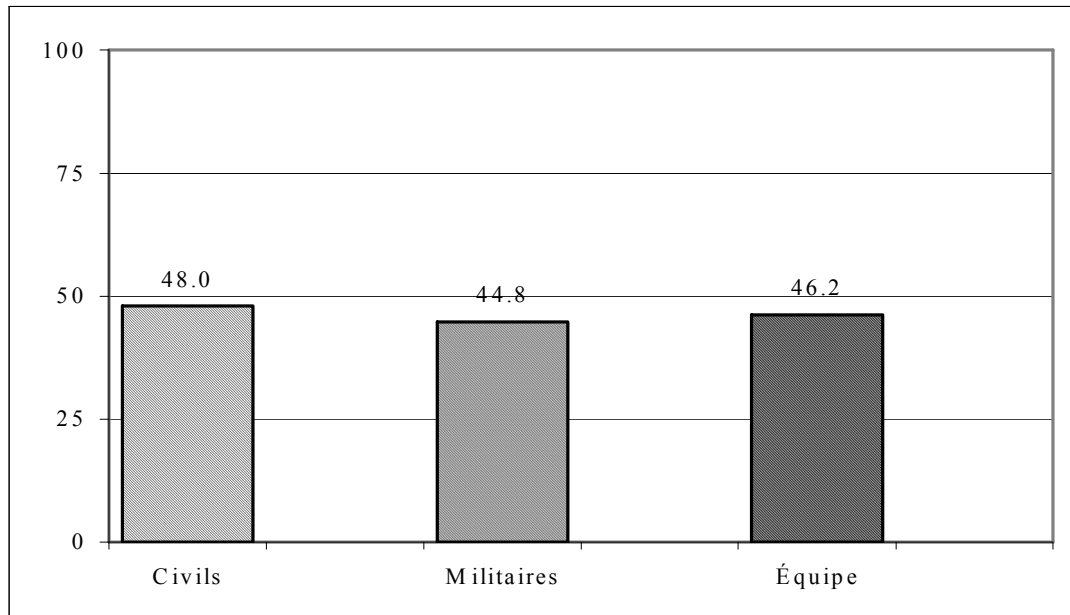
82. **Militaires.** Les militaires féminins (68,2) croient que « ne nuire à personne » devrait servir de base au comportement éthique davantage que les employés masculins (60,2). Les francophones (68,0) appuient le comportement éthique basé sur l'entraide davantage que les anglophones (58,8). Les militaires qui ont au plus une éducation secondaire (66,5) et ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (62,2) appuient le concept de « ne nuire à personne » comme la base du comportement éthique davantage que ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (49,2). Les MR subalternes (67,0) croient le plus que le comportement éthique devrait être basé sur l'entraide. Ils sont suivis en ordre décroissant par les MR supérieurs (64,5), les officiers subalternes (52,0) et les officiers supérieurs (43,8).

83. **Civils.** Les employés civils féminins (75,5) croient que « ne nuire à personne » devrait servir de base au comportement éthique davantage que les employés civils masculins (71,2). Les employés civils qui ont au plus une éducation secondaire (76,5) et ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (73,2) sont en faveur du processus de décision éthique basé sur l'entraide davantage que ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (64,5). Les employés de catégorie opérationnelle (75,8) considèrent « ne nuire à personne » comme la base appropriée du comportement éthique davantage que ceux des catégories administrative (74,5), technique (72,0), administration (71,2) et scientifique (61,8).

PROCESSUS DE DÉCISION BASÉ SUR LES CONSÉQUENCES

84. **Processus de décision basé sur les conséquences.** Cet indice mesure une des cinq bases du processus de décision éthique reconnues par le Programme d'éthique de la Défense. Le processus de décision basé sur les conséquences évalue si les répondants considèrent les résultats du processus de décision comme la base appropriée du comportement éthique, c'est-à-dire que ce type de processus de décision est basé sur le précepte que « la fin justifie les moyens ». La figure 14 présente la note moyenne à cet indice pour les militaires (48,0) et employés civils (44,8), ainsi que pour l'Équipe de la Défense combinée (46,2). Les employés civils, davantage que les militaires, basent les décisions éthiques sur les résultats de la décision.

Figure 14. Processus de décision basé sur les conséquences*



* Nota : Il convient de rappeler aux lecteurs que les résultats illustrés ci-dessus n'indiquent pas le pourcentage de participants qui ont répondu aux énoncés de l'indice mais plutôt les résultats combinés pour tous les répondants aux énoncés de l'indice. Les résultats plus élevés démontrent que les répondants s'accordent davantage à penser qu'une pratique ou une valeur est présente dans leur unité de travail.

Différences entre les sous-groupes de l'indice Processus de décision basé sur les conséquences

85. **Militaires.** Les militaires francophones (49,5) considèrent les résultats du processus de décision comme la base appropriée du comportement éthique davantage que les anglophones (43,2). Les militaires qui ont au plus une éducation secondaire (49,5) et ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (45,2) appuient le processus de décision basé sur les conséquences davantage que ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (35,2). Les MR subalternes (49,2) et les MR supérieurs (47,8) pensent que

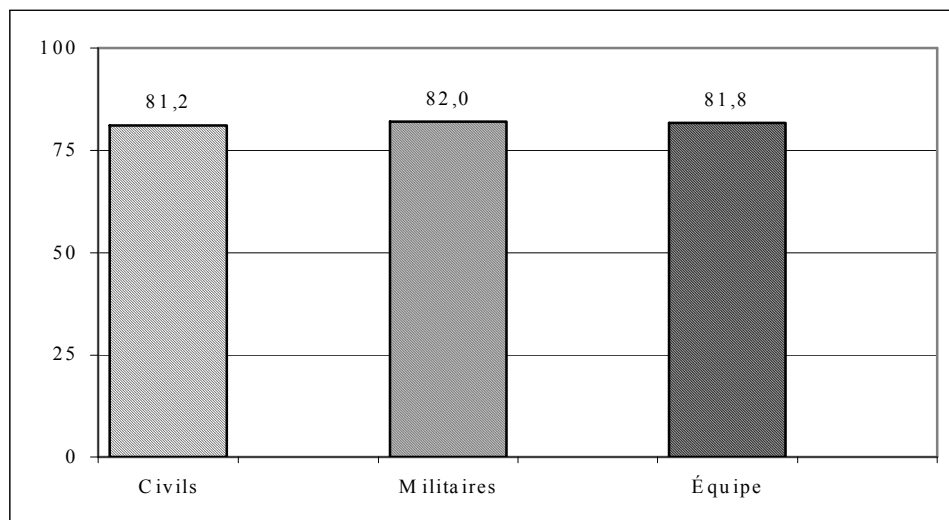
le comportement éthique devrait être basé sur les résultats davantage que les officiers subalternes (35,8) et les officiers supérieurs (32,5).

86. **Civils**. Les employés francophones (52,5) considèrent les résultats du processus de décision comme la base appropriée du comportement éthique davantage que les anglophones (46,8). Les employés civils qui ont au plus une éducation secondaire (53,5) et ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (47,2) appuient le processus de décision basé sur les conséquences davantage que ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (38,8). Les employés des catégories opérationnelle (51,0) et administrative (50,8) considèrent les résultats et les effets comme la base appropriée du comportement éthique davantage que ceux des catégories technique (46,2), administration (44,2) et scientifique (39,5).

PROCESSUS DE DÉCISION BASÉ SUR LA VERTU

87. **Processus de décision basé sur la vertu.** Cet indice mesure une des cinq bases du processus de décision éthique reconnues par le Programme d'éthique de la Défense. Le processus de décision basé sur la vertu évalue si les répondants basent le comportement éthique sur le sens « du bien et du mal » ou agissent conformément à un sentiment d'intégrité. La figure 15 présente la note moyenne à cet indice pour les militaires (81,2) et employés civils (82,0), ainsi que pour l'Équipe de la Défense combinée (81,8). Il n'y a pas de différences entre les militaires et les civils pour cet indice. Les deux groupes ont recours à un sens du bien et du mal pour prendre des décisions éthiques dans la même mesure.

Figure 15. Processus de décision basé sur la vertu*



* Nota : Il convient de rappeler aux lecteurs que les résultats illustrés ci-dessus n'indiquent pas le pourcentage de participants qui ont répondu aux énoncés de l'indice mais plutôt les résultats combinés pour tous les répondants aux énoncés de l'indice. Les résultats plus élevés démontrent que les répondants s'accordent davantage à penser qu'une pratique ou une valeur est présente dans leur unité de travail.

Différences entre les sous-groupes pour l'indice Processus de décision basé sur la vertu

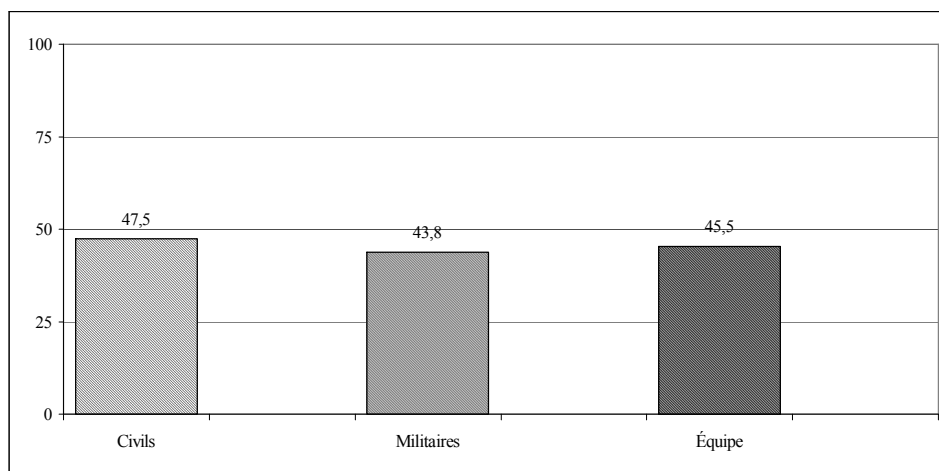
88. **Militaires.** Les militaires anglophones (83,2) considèrent l'action conforme au sentiment d'intégrité comme base appropriée de comportement éthique davantage que les francophones (79,2).

89. **Civils.** Il n'y a pas de différences entre les sous-groupes civils dans cet indice.

PROCESSUS DE DÉCISION BASÉ SUR L'INTÉRÊT PERSONNEL

90. **Processus de décision basé sur l'intérêt personnel.** Cet indice mesure une des cinq bases du processus de décision éthique reconnues par le Programme d'éthique de la Défense. Le processus de décision basé sur l'intérêt personnel évalue dans quelle mesure les répondants tiennent compte de la façon dont les effets d'une décision les toucheront personnellement. Le processus de décision est guidé par « chercher à être le meilleur ». La figure 16 présente la note moyenne à cet indice pour le personnel militaire (43,5) et civil (47,5), ainsi que pour l'Équipe de la Défense combinée (45,5). Les employés civils, davantage que les militaires, basent les décisions éthiques sur la façon dont les résultats de la décision les toucheront personnellement.

Figure 16. Processus de décision basé sur l'intérêt personnel*



* Nota : Il convient de rappeler aux lecteurs que les résultats illustrés ci-dessus n'indiquent pas le pourcentage de participants qui ont répondu aux énoncés de l'indice mais plutôt les résultats combinés pour tous les répondants aux énoncés de l'indice. Les résultats plus élevés démontrent que les répondants s'accordent davantage à penser qu'une pratique ou une valeur est présente dans leur unité de travail.

Différences entre les sous-groupes dans l'indice Processus de décision basé sur l'intérêt personnel

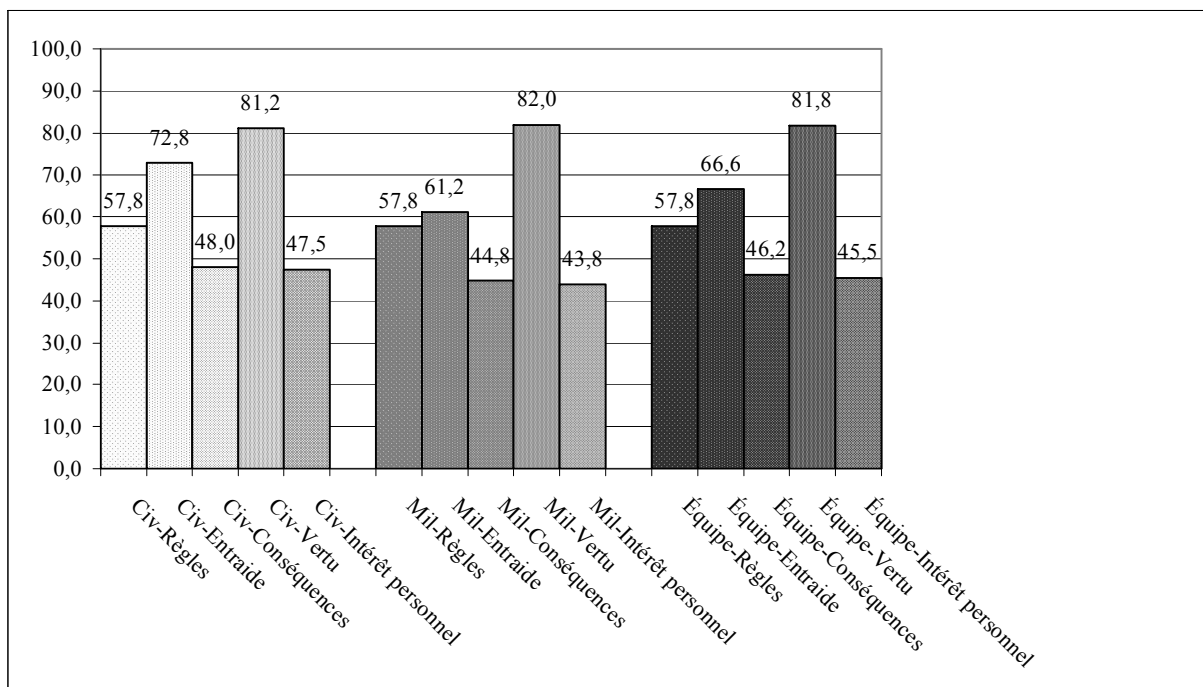
91. **Militaires.** Les militaires francophones (54,8) évaluent la façon dont un effet les touchera personnellement en prenant une décision davantage que les anglophones (39,8). Les militaires âgés de moins de 40 ans (47,4) appuient le processus de décision basé sur l'intérêt personnel davantage que ceux âgés de plus de 40 ans (36,0). Les militaires qui ont au plus une éducation secondaire (47,2) et ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (44,5) appuient le comportement éthique basé sur l'intérêt personnel davantage que ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (36,0). Les militaires qui ont moins de 10 ans de service (48,5) appuient le processus de décision basé sur l'intérêt personnel davantage que ceux qui ont de 10 à 20 ans de service (45,2) et que ceux qui ont plus de 20 ans de service (38,0). Les MR subalternes (49,8) croient le plus que le comportement éthique devrait être basé sur l'intérêt personnel. Ils sont suivis en ordre décroissant par les MR supérieurs (42,8), les officiers subalternes (38,8) et les officiers supérieurs (29,2).

92. **Civils.** Les employés civils féminins (50,8) évaluent la façon dont un effet les touchera personnellement en prenant une décision éthique davantage que les employés masculins (45,8). Les francophones (58,2) appuient le comportement éthique basé sur l'intérêt personnel davantage que les anglophones (45,2). Les employés civils qui ont au plus une éducation secondaire (50,8) appuient le processus de décision basé sur l'intérêt personnel davantage que ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (46,2) et que ceux qui ont au moins un diplôme universitaire(44,0). Les civils qui travaillent au Québec (59,5) appuient le processus de décision basé sur l'intérêt personnel davantage que les employés qui travaillent dans les autres régions. Ils sont suivis en ordre décroissant par les employés de la RCN (49,0), de l'Ontario (46,2), des Prairies (45,8), de la C.-B. (45,5) et de la région de l'Atlantique (45,0). Les employés des catégories administrative (49,8) et opérationnelle (49,8) considèrent l'intérêt personnel comme base appropriée du comportement éthique davantage que les employés des catégories technique (45,2), scientifique (43,5) et administration (42,8).

Résumé – Bases idéologiques du processus de décision éthique

93. La figure 17 présente une comparaison des cinq bases du processus de décision éthique qui sont reconnues par le Programme d'éthique de la Défense. La base prédominante des répondants militaires et civils est le processus de décision basé sur la vertu. Les membres de l'Équipe de la Défense basent principalement leur processus de décision éthique sur le sens de ce qui est bien et mal et agissent en conséquence. Cette base est suivie, dans le même ordre par les répondants militaires et civils, par les processus de décision basés sur l'entraide, les règles, les conséquences et l'intérêt personnel. Dans cet ordre, les répondants civils accordent plus d'importance que les militaires au processus de décision basé sur l'entraide, le principe de ne nuire à personne. Cela est compréhensible, compte tenu du rôle d'une force militaire. Par contre, les répondants militaires accordent moins d'importance aux conséquences d'une décision et à ses effets sur eux-mêmes que les civils. Cependant, les deux groupes accordent beaucoup moins d'importance aux processus de décision basés sur les conséquences et sur l'intérêt personnel qu'aux processus basés sur la vertu, l'entraide et les règles. Bien qu'il y ait des différences entre les sous-groupes en ce qui concerne chaque base de décision, ces différences ne sont pas suffisantes pour modifier l'ordre des cinq bases. C'est-à-dire, que malgré les différences entre les sous-groupes en ce qui concerne le niveau d'appui accordé à une base plutôt qu'à une autre, ces différences n'ont pas modifié de façon significative l'ordre des cinq bases pour un sous-groupe. Ces résultats indiquent que le Programme d'éthique de la Défense a un effet positif sur le personnel du MDN/FC.

Figure 17. Base relative du processus de décision éthique



DÉVELOPPEMENT MORAL, INTENSITÉ DE SITUATION ET PROCESSUS DE DÉCISION ÉTHIQUE

94. Les critères moraux sur lesquels on se fonde pour prendre une décision (c-à-d. le niveau de raisonnement moral) varient en fonction des caractéristiques de la situation (Weber, 1996). De tous les indicateurs possibles du comportement éthique, nous sommes intéressé surtout à la notion de raisonnement moral individuel ou de développement moral individuel. Plus particulièrement, les chercheurs se sont souvent fondés sur les étapes du développement moral de Kohlberg pour tenter de prédire les décisions éthiques qui seront prises. Ce choix semble être justifié si on en croit la documentation empirique. Après avoir examiné des recherches effectuées dans le domaine du raisonnement moral, Blasi (1980, p. 37) en est venu à la conclusion que « bien des éléments appuient l'hypothèse selon laquelle le raisonnement moral et les gestes moraux seraient reliés statistiquement » (Blasi a toutefois remarqué également que la fiabilité des résultats des recherches effectuées dans ces domaines varie considérablement).

95. Bien qu'il existe énormément de documentation sur le développement moral en général et sur les travaux de Kohlberg en particulier, un bref résumé sera suffisant aux fins du présent rapport. Selon Kohlberg, l'individu évolue à travers six « stades » de développement moral qui pourraient être regroupés en trois niveaux généraux comportant chacun deux stades, c'est-à-dire le raisonnement préconventionnel, conventionnel et postconventionnel.

96. Le niveau de développement moral préconventionnel est considéré comme caractéristique du processus de décision des jeunes enfants (c-à-d. ceux en âge de fréquenter l'école élémentaire). Au stade 1, obéissance/punition, le jugement moral est motivé par le désir d'éviter les punitions (p.ex. faire ce que l'on vous dit). Le stade 2 est le stade relativiste, où le jugement moral est motivé par le besoin de satisfaire ses désirs personnels (c-à-d. que l'individu rend un service seulement s'il a l'impression qu'il en retirera un bénéfice en retour). Dans leur étude portant sur des étudiants de premier cycle universitaire, Weber et Green (1991) ont conclu que bien que seulement 3 % de l'échantillon raisonnait selon le stade 1 et que 46 % démontraient un processus de raisonnement du stade 2.

97. Le niveau de développement moral conventionnel est considéré comme étant caractéristique de la grande majorité de la société. En effet, le stade 3 est le stade du « bon petit garçon et de la gentille petite fille », où l'individu passe d'une approche égocentrique qui domine le niveau de moralité préconventionnelle à une approche plus centrée sur l'autre. C'est à ce stade que l'individu se rend compte qu'il doit respecter des obligations positives envers les autres pour établir et maintenir des relations.³ Le stade 4, « loi et ordre », est celui où le comportement éthique de l'individu est basé sur le désir de se conformer à la loi et d'accomplir son devoir. Weber et Green (1991) signalent que 28 % d'un échantillon d'étudiants de premier cycle universitaire avaient un raisonnement de stade 3 et que 21 % démontraient un raisonnement de stade 4.

³ Il convient de noter que l'importance relative qui devrait être accordée à ces obligations est à l'origine du désaccord qui s'est développé entre Kohlberg et Carol Gilligan, collaboratrice qui avait été chargée d'étudier le modèle des stades à partir de dilemmes réels plutôt que les situations hypothétiques que Kohlberg avaient utilisées jusque là dans sa recherche.

98. Enfin, Kohlberg a déduit qu'un nombre relativement peu élevé de gens atteignent le niveau de développement moral postconventionnelle. Le stade 5 englobe le stade du « contrat social », dans lequel la principale motivation est la compréhension de la mutualité sociale et un intérêt dans le bien-être des autres. Finalement, au stade 6, le jugement moral de l'individu est motivé par sa propre conscience. En accord avec le point de vue de Kohlberg, Weber & Green (1991) ont signalé que seulement 1,6 % d'un échantillon d'étudiants du premier cycle avaient démontré un raisonnement moral équivalent au stade 5. Aucun n'avait manifesté de raisonnement de stade 6.

99. Le QEMDN contenait quatre mises en situation destinées à évaluer le raisonnement moral individuel de concert avec l'intensité morale de la situation, combinant ainsi ces deux indicateurs. Deux mises en situation décrivaient des situations de faible intensité morale (ex., conséquences réduites, aucun tort aux personnes) et les deux autres décrivaient des situations d'intensité morale élevée (ex., conséquences importantes, tort à des personnes). On a présenté aux répondants quatre scénarios dans lesquels ils étaient confrontés à des situations comprenant de la transgression de la part d'un collègue. On leur a ensuite demandé de classer six sources en fonction de l'importance de leur influence sur le processus de décision éthique du répondant. Les six sources d'influence représentent les stades dans la théorie du développement moral de Kohlberg. Ces sources sont :

Liste noire – Quoi que vous fassiez, vous vous retrouvez sur la « liste noire » de quelqu'un, et vous trouveriez cela pénible de continuer à travailler dans ce milieu.

Rien de bon n'en sortira pour vous et les personnes concernées.

Les pairs – Vous êtes pris entre ce que vous devez faire dans le cadre de votre travail et ce que vous savez que vos pairs pensent que vous devriez faire.

Règles – Les règles sont les règles et elles ne doivent pas être violées.

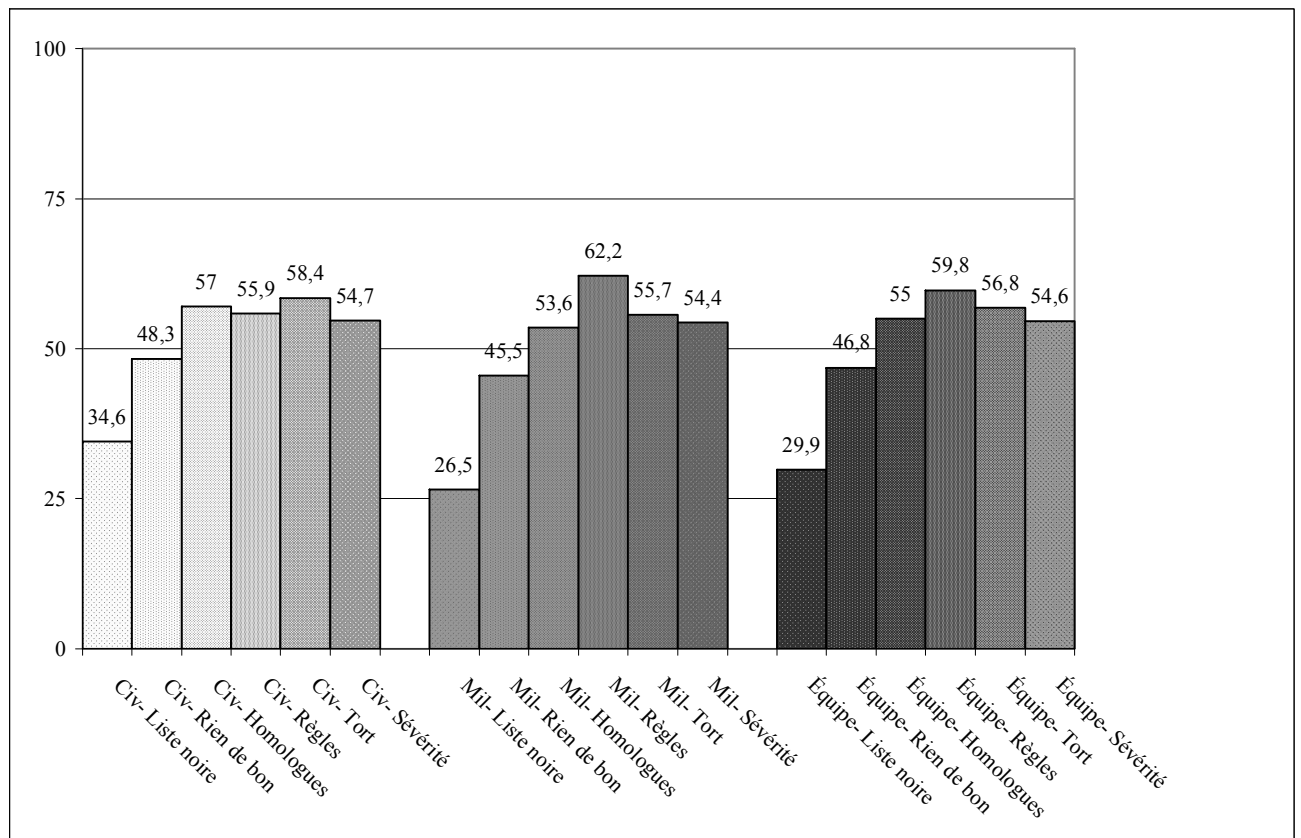
Tort – Tenter de résoudre ce problème pourrait faire plus de tort que de bien.

Sévérité – Si l'infraction est signalée, des collègues seront probablement traités plus sévèrement que l'infraction ne le justifie vraiment.

100. La *liste noire* correspond au stade 1 dans le modèle de Kohlberg, dans lequel le développement moral est motivé par le désir d'éviter la punition. *Rien de bon* est le stade 2, dans lequel le développement moral est motivé par le besoin de satisfaire des désirs individuels et de maximiser l'intérêt personnel. *Les pairs* est le stade 3, dans lequel le jugement moral est motivé par le besoin d'éviter le rejet, la désaffection ou la désapprobation des autres. *Les règles* correspondent au stade 4, dans lequel le respect de la loi et la satisfaction des obligations de la fonction motivent le comportement éthique. *Le tort* représente le stade 5 du modèle de Kohlberg, dans lequel la principale motivation est la compréhension de la mutualité sociale et un intérêt dans le bien-être des autres. La *sévérité* est le stade 6, dans lequel le jugement moral de la personne est motivé par sa propre conscience.

101. La figure 18 présente l'influence relative de ces six sources sur le processus de décision éthique des répondants civils et militaires, ainsi que pour l'Équipe de la Défense combinée. Chaque note représente le degré d'importance qui a été attribué à la source, sur une moyenne des quatre scénarios. La note moyenne de chaque source d'influence a été remise à l'échelle pour permettre des comparaisons avec les autres indices présentés dans le présent rapport. Les valeurs plus élevées indiquent que la source a eu une plus grande influence sur le processus de décision de la personne. Les répondants militaires ont indiqué que leur processus de décision serait surtout basé sur les règles; c'est-à-dire, qu'ils ne sanctionneraient pas la violation des règles (Règles : 62,2). Cependant, leurs décisions seraient temporisées par la prise en compte de la sévérité probable de la sanction (Sévérité : 55,2), par le fait qu'elle ferait plus de tort que de bien (Tort : 54,4) et par la pression qu'ils pourraient subir de leurs pairs (Pairs : 53,6). La croyance que rien de bon ne résulterait de leur action (Rien de bon : 45,5) et leur crainte que la prise de mesures ait des répercussions négatives pour eux-mêmes (Liste noire : 26,5) avaient moins d'influence. L'influence relative de ces six sources pour les répondants civils était la suivante : Tort (58,4), Pairs (57,0), Règles (55,9), Sévérité (54,7), Rien de bon (48,3) et Liste noire (34,6). Les militaires attribuent nettement plus d'influence aux Règles et nettement moins à Tort, aux pairs, à Rien de bon et à Liste noire que les civils. Les deux groupes sont influencés dans la même mesure par la prise en compte de la sévérité de la sanction qui pourrait s'appliquer.

Figure 18. Développement moral, intensité de situation et processus de décision éthique



Différences entre les sous-groupes concernant les sources d'influence sur le processus de décision éthique

102. Les différences entre les sous-groupes ont été examinées séparément pour les échantillons militaires et civils. D'abord, nous avons déterminé s'il y avait des différences entre les sous-groupes dans les six sources d'influence en effectuant une analyse multivariable de la variance. Dans les cas où l'effet multivariable était important, nous avons identifié où les différences se situaient selon chaque source d'influence à l'aide d'analyses unidimensionnelles. Les résultats suivants illustrent donc les différences de chaque sous-groupe.

103. **Militaires.**

- Les militaires âgés de plus de 40 ans sont plus fortement influencés par la préoccupation des règles (67,6) que ceux âgés de 40 ans ou moins (59,9). Ceux âgés de plus de 40 ans (42,4) sont moins préoccupés par le fait que rien de bon ne résulterait de leur action que les membres plus jeunes (46,9).
- Les membres plus âgés (22,9) sont également moins influencés par la crainte d'être inscrits sur une liste noire que les répondants plus jeunes (28,1). Les francophones (75,3) sont beaucoup plus influencés par les règles que les anglophones (57,6).
- Par contre, les anglophones (56,9) sont plus influencés par des considérations de tort que les francophones (52,3).
- Les militaires qui ont au plus une éducation secondaire (61,2) et ceux qui ont fréquenté le collège ou l'université (60,4) sont moins influencés par les règles que ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (67,0).
- Les deux groupes (école secondaire : 46,8; collège/ université : 46,2) sont plus préoccupés par le fait que rien de bon ne résulterait de leur action que ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (41,9).
- Les groupes école secondaire (29,5) et collège/université (27,6) sont également plus préoccupés d'être inscrits sur la liste noire de quelqu'un que ceux qui ont un diplôme universitaire (18,6).
- Les militaires qui ont plus de 20 ans de service (68,2) sont influencés le plus par des considérations de règles. Ils sont suivis par ceux qui ont de 10 à 20 ans de service (61,4) et ceux qui ont moins de 10 ans de service (55,4).
- Par contre, les militaires qui ont moins de 10 ans de service dans les FC (49,9) sont influencés par la crainte que rien de bon ne résulterait de leur action davantage que ceux qui ont de 10 à 20 ans de service (46,3) et que ceux qui ont plus de 20 ans de service (41,1).
- Les militaires qui ont moins de 10 ans de service (30,6) sont également davantage influencés par la crainte d'être inscrits sur une liste noire que ceux qui ont de 10 à 20 ans de service (26,8) et que ceux qui ont plus de 20 ans de service (23,1).

- Les militaires qui travaillent au QGDN (22,4) sont moins influencés par la crainte d’être inscrits sur une liste noire que ceux qui sont en poste dans l’armée de terre (25,9), dans la marine (26,8) et dans l’armée de l’air (30,3).
- Les MR subalternes (56,3) sont moins influencés par les règles que les MR supérieurs (67,6), les officiers subalternes (67,0) et les officiers supérieurs (68,3).
- Les MR supérieurs (50,3) sont moins influencés par les collègues que les MR subalternes (54,4), les officiers subalternes (55,0) et les officiers supérieurs (56,2).
- Cependant, les officiers subalternes (50,0) sont davantage influencés par la croyance que rien de bon ne peut venir de leur intervention que les MR supérieurs (42,2), les officiers subalternes (41,5) et les officiers supérieurs (40,4).
- Les MR subalternes (33,3) sont également davantage influencés par la crainte d’être inscrits sur la liste noire de quelqu’un que les MR supérieurs (23,3), les officiers subalternes (18,1) et les officiers supérieurs (17,5).

104. Civils.

- Les employés civils âgés de plus de 40 ans (58,5) sont davantage influencés par les règles que ceux âgés de 40 ans ou moins (49,1).
- Les employés civils francophones (67,8) sont davantage influencés par les règles que les anglophones (53,3). Les francophones sont également davantage influencés par la crainte qu’une mesure ne donnerait rien de bon que les employés anglophones (47,5).
- Les employés civils qui ont au plus une éducation secondaire (61,2) sont davantage influencés par les règles que ceux qui ont fréquenté le collège ou l’université (52,6) et que ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (52,3).
- Les répondants à éducation secondaire (39,1) sont davantage préoccupés par les conséquences négatives pour eux-mêmes (liste noire) que ceux qui ont fréquenté le collège ou l’université (32,9) et que ceux qui ont au moins un diplôme universitaire (28,1).
- Les employés civils qui ont plus de 20 ans de service (59,6) sont influencés par les règles davantage que ceux qui ont de 10 à 20 ans de service (53,8) ou que ceux qui ont moins de 10 ans de service (53,2).
- L’influence des règles varie selon les régions géographiques, la plus forte étant exprimée par les répondants du Québec (66,8), suivis de ceux de la RCN (60,1), de l’Ontario (55,0), des Prairies (53,5), des Provinces de l’Atlantique (52,6) et de la C.-B. (52,4).

- Les employés de catégorie opérationnelle (59,0) sont davantage influencés par les règles que ceux des catégories administrative (56,3), administration (55,2), scientifique (52,8) et technique (49,9).
- Les employés opérationnels (41,2) sont également influencés le plus par la crainte d’être inscrits sur une liste noire. Ils sont suivis en ordre décroissant par les employés des catégories administrative (33,8), scientifique (32,6), technique (27,6) et administration (23,2).

Résumé pour le développement moral, l’intensité de situation et le processus de décision éthique

105. En ce qui concerne l’évaluation du stade de développement moral des répondants, on estime que cette partie de la recherche n’a pas été un succès. Comme on peut le voir, les résultats indiquent que la majorité des répondants raisonnent aux stades supérieurs de la hiérarchie de Kohlberg. Ce résultat est en contradiction directe avec la théorie de Kohlberg et on pense que les scénarios créés ne sont pas adéquats pour évaluer le stade de développement moral d’une personne. Néanmoins, les résultats sont utiles pour corroborer ceux des autres sections de l’instrument. Il y a une bonne cohérence entre les six sources qui influencent le processus de décision éthique des répondants et les bases de leur processus de décision éthique. Pour les militaires, les règles ont l’influence la plus importante sur le processus de décision éthique, ce qui correspond à la prédominance de la vertu et des règles comme bases de leur processus de décision. Les militaires sont influencés par le devoir ou le respect des règles. Cependant, les employés civils accordent plus d’importance à « ne nuire à personne », ce qui correspond au fait que leur processus de décision est davantage basé sur l’entraide. Le tort est la deuxième source d’influence en importance du processus de décision éthique des militaires. La prise en compte de la sévérité d’une sanction et ses effets sur les gens concernés par la situation sont des aspects du processus de décision basé sur les conséquences. Ces deux sources ont moins d’influence que les règles ou le tort pour les deux groupes, ce qui est conforme au rôle du processus de décision basé sur les conséquences par rapport aux autres facteurs. La prise en compte des effets que leur décision aurait sur eux-mêmes est la source qui a le moins d’influence pour tous les employés, tout comme l’intérêt personnel. Les homologues sont une importante source d’influence pour les militaires et pour les civils. Pour les militaires, l’influence des homologues appuie probablement un processus de décision basé sur les règles et la vertu. Pour les civils, l’influence des homologues a probablement pour effet d’appuyer le processus de décision basé sur l’entraide. En changeant le comportement du processus de décision éthique, non seulement les personnes doivent-elles changer leur comportement, mais elles doivent aussi en venir à croire que la base de leur processus de décision est acceptée par leurs homologues et collègues. Bien qu’il y ait des différences entre les sous-groupes en ce qui concerne le degré d’influence qu’une source pourrait avoir eu sur ce sous-groupe, il n’y a pas de changements significatifs dans l’ordre d’importance des six sources pour le sous-groupe du profil militaire ou civil respectif.

Commentaires des répondants

106. Dans la dernière section du sondage sur l'éthique, nous avons demandé aux participants d'indiquer le problème éthique qui, selon eux, est le plus important en milieu de travail aujourd'hui. Plus de la moitié de tous les répondants ont fourni des commentaires écrits. Nous avons classé ces commentaires en plusieurs thèmes majeurs. Les sections suivantes présentent les commentaires répartis dans chaque thème, ainsi que des exemples de commentaires qui représentent ceux que nous avons placés dans la catégorie. Les commentaires des militaires et des civils sont présentés séparément. Comme on peut le voir aux tableaux 19.1 et 19.2, il y a beaucoup de recoupement dans les commentaires faits par les répondants militaires et civils, et il y a des différences qui correspondent aux deux milieux de travail différents.

107. **Militaires.** Huit cent cinquante-huit militaires, soit 51 % des répondants, ont profité de l'occasion pour faire des commentaires écrits. Les commentaires ont été classés dans les 12 catégories indiquées ci-dessous au tableau 19.1. Le nombre total de commentaires classés est 1003, car certains répondants ont inclus des énoncés portant sur plusieurs catégories. Chaque catégorie est illustrée de trois exemples de commentaires.

Tableau 19.1			
Commentaires des répondants militaires regroupés selon la fréquence			
No.	Catégorie		%
1.	Manque d'honnêteté, de courage et d'intégrité	174	20,3
2.	Manque de leadership et d'autodiscipline dans les grades supérieurs	154	17,9
3.	Les préoccupations relatives aux droits de la personne sont inhibitrices/il faut davantage de discipline	115	13,4
4.	Manque de loyauté, de confiance, d'honneur, de fierté et d'engagement personnel	109	12,7
5.	Deux poids deux mesures/favoritisme/ « réseau des anciens »	108	12,6
6.	On n'accorde pas assez de respect et de responsabilités au personnel peu importe le rang ou l'échelon hiérarchique.	89	10,4
7.	Les sondages sont difficiles à faire	55	6,4
8.	Les FC sont mal équipées et mal entraînées, le moral est bas et la solde est faible à cause des coupures	54	6,3
9.	Les règles exigent de la flexibilité et de l'interprétation	52	6,1
10.	Préoccupations relatives à la qualité de vie	41	4,8
11.	Pas de problèmes éthiques/Pas de commentaires	22	2,6
12.	Divers	30	3,5
	Total	1003	

(1) **Manque d'honnêteté, de courage et d'intégrité.** Le plus grand nombre de commentaires portaient sur les éléments fondamentaux de l'éthique de la défense - honnêteté, courage et intégrité. De nombreux commentaires portaient sur une dépréciation importante de ces valeurs dans les FC. Une des principales critiques du comportement éthique d'aujourd'hui dans les FC est que de plus en plus de membres sont préoccupés par le fait qu'ils n'ont pas à rendre compte de leurs erreurs et qu'on ne les encourage pas à défendre ce qu'ils pensent être bien.

- a) « Je crois que l'honnêteté est la vertu la plus importante. Connaître la différence entre le bien et le mal et défendre ce à quoi on croit. Ne laissez pas les gens vous dénigrer parce que vous croyez en quelque chose avec laquelle ils ne sont pas d'accord. C'est votre opinion et personne ne peut vous la contester. »
- b) « Des personnes (de tous les grades) perpétuent certaines pratiques obscures ou ridicules qui doivent cesser, mais, à cause de ce qui semble être de la crainte de jouer les trouble-fête, n'ont pas le courage ou l'intégrité de dénoncer l'absurdité de la situation et de la corriger (ou espèrent que leurs supérieurs le feront). Et le problème demeure. »
- c) « Tous doivent être en mesure de répondre de leurs actes. On doit être capable d'expliquer les raisons de telle ou telle décision. Il faut être intègre et non pas chercher les faux-fuyants. »

(2) **Manque de leadership et d'autodiscipline dans les grades supérieurs.** La seconde catégorie en importance de commentaires sur l'éthique dans les FC porte sur les problèmes avec la haute direction. De nombreux commentaires mentionnent que les leaders abusent souvent de leur autorité, ne sont pas tenus de rendre compte et ne montrent pas l'exemple. Les suggestions offertes portent sur le respect des règles et des règlements, une meilleure communication et une amélioration générale des aptitudes au commandement.

- a) « L'hypocrisie se porte bien dans les FC. Tant que l'ancien dicton "faites ce que je dis, pas ce que je fais" prévaudra, le service demeurera embourbé. »
- b) « Toute personne doit être responsable des décisions qu'elle prend. Dire la vérité semble ne plus faire partie du comportement éthique au Ministère. Dire les choses telles qu'elles sont crée de la confiance chez les subordonnés. Il faut abandonner l'attitude des doreurs d'image, car elle est contagieuse. On ne peut pas tout présenter sous une bonne image. »
- c) « Le problème est le manque de responsabilité! La direction fait des erreurs et les soldats paient! »

(3) **Les préoccupations relatives aux droits de la personne sont inhibitrices/il faut davantage de discipline.** La troisième catégorie en importance comprend une forte réaction aux politiques relatives aux droits de la personne dans les FC, y compris les questions de harcèlement, d'intégration des femmes et autre formation considérée comme « politiquement correcte ». Les répondants de cette catégorie pensent que ces politiques sont allées trop loin, qu'on ne peut plus gérer correctement l'armée s'il faut toujours satisfaire à des impératifs politiques, et qu'il faut des normes égalitaires et davantage de discipline.

- a) « L'armée avait autrefois un seul ensemble de règles. Avec l'intégration des femmes, cela a changé, c.-à-d. normes physiques, vêtements (cheveux), on accorde à des membres de minorités religieuses ou ethniques des concessions particulières (nattes autochtones et turbans Sikhs). Je crois dans la foi, mais on

ne devrait pas autoriser certains groupes à montrer ouvertement leur culture et leur foi alors que d'autres (les chrétiens) doivent cacher leur foi (crucifix) sous leur chemise. Cela a créé deux poids deux mesures. Les femmes n'ont pas à se couper les cheveux et n'ont pas à satisfaire aux mêmes normes physiques que les hommes pour un même poste. Il faut appliquer les mêmes normes à tout le monde. »

- b) « Nous devons abandonner l'exigence que nous nous sommes imposés d'être considérée par le public comme une organisation politiquement correcte. Notre rectitude politique impose aux soldats un risque extrême inutile. Les homosexuels sont des gens faibles extrêmement instables. Le général de l'armée britannique qui a récemment déclaré publiquement qu'à cause de la libéralisation l'armée canadienne s'est dégradée au point qu'elle n'a plus aucune efficacité opérationnelle (pour autre chose que le maintien de la paix) avait tout à fait raison. En tant qu'officier des armes de combat, je devrais pouvoir contester sa déclaration, mais je ne peux pas. Je suis d'accord avec lui. Nous devons exempter les militaires hommes et femmes des dispositions de la Charte des droits et libertés. Nous devons donner à nos sous-officiers supérieurs la capacité de diriger, de corriger et de discipliner nos soldats. « Imposer l'ordre » n'est pas du harcèlement. Les FC dépenseront cette année davantage d'argent pour les changements liés au sexe, les turbans, les publications inutiles et les parades que pour les munitions de nos canons de 25mm. Malheureusement, nos priorités ne comprennent pas le maintien d'une force en état opérationnel, entraînée et prête. Nous nous préoccuons davantage de l'image. Le gouvernement doit également faire un effort pour engager les soldats canadiens au front. Notre participation à la Guerre du Golfe a été embarrassante et nuisible au moral. Nous avons honte parce que nos politiciens ne voulaient pas nous engager là où l'action se passait. Notre faiblesse vient d'en haut et, malheureusement, nous la cultivons maintenant à la base. Nos aïeux auraient honte. Nous sommes si faibles. »
- c) « Je conviens que le dénigrement dont les FC ont été l'objet en ce qui concerne le comportement éthique a mis à jour la stupidité de certains de nos membres. Cependant, cela peut aller trop loin. Il suffirait qu'un ennemi du Canada ou une faction belliqueuse montre le bout de son nez pour que nous allions immédiatement voir un conseiller en harcèlement. Il doit y avoir un équilibre dans la façon dont nous préparons nos soldats au combat. Bien sûr, les gens doivent se traiter avec respect, et nous devons traiter nos prisonniers fermement et équitablement. Cependant, à l'entraînement, il faut enlever le gant de velours. Les anciens combattants canadiens de la Deuxième Guerre mondiale nous ont dit que le combat était beaucoup plus difficile que les quatre années d'entraînement en Angleterre. Pouvez-vous imaginer ce qui se serait passé en Normandie s'ils n'avaient pas été entraînés durement? Vous le pouvez peut-être en regardant la performance lamentable des FC depuis le début de la guerre froide. L'essentiel de la question est que nous devons préparer nos soldats pour la guerre, pas pour du bénévolat international. »

- (4) Manque de loyauté, de confiance, d'honneur, de fierté et d'engagement personnel.** La quatrième grande catégorie contient des critiques du manque d'honnêteté, de confiance, d'honneur, de fierté et d'engagement personnel dans les FC d'aujourd'hui. Beaucoup de commentaires portent sur le carriérisme croissant, le manque d'esprit d'équipe et la recherche des avantages et des intérêts personnels en faveur de membres des FC.
- a) « Faire preuve de loyauté envers les supérieurs et s'occuper du bien-être des subordonnés. Le service avant soi-même. Ces deux valeurs militaires d'entraide sont souvent ignorées dans la poursuite du carriérisme. »
 - b) « Collaborer avec les collègues, faire preuve de loyauté les uns envers les autres et travailler en équipe, pas individuellement. »
 - c) « Il y a beaucoup de stress où je suis actuellement, le moral est à un bas "sans précédent" depuis trop longtemps. Il n'y a plus de confiance ni de loyauté car il n'y a pas de communication! »
- (5) Deux poids deux mesures/favoritisme/« réseau des anciens ».** Un cinquième groupe de commentaires porte entièrement sur le « deux poids deux mesures » et le favoritisme comme problèmes continuels dans les FC. Le « réseau des anciens » fonctionne encore et est basé sur la discrimination en fonction du grade, des branches militaires, de la langue et du sexe, et le personnel favorisé n'est pas jugé selon les mêmes normes éthiques.
- a) « Deux poids deux mesures (c.-à-d., d'un côté les officiers et sous-officiers supérieurs et de l'autre les autres grades). À cause de cela, les membres ont l'impression que si les chefs font ce qui leur plaît, pourquoi pas les hommes de troupe à qui on donne des corvées pour les garder occupés pendant que les chefs se servent de leur position à leur avantage personnel. »
 - b) « Dans ma spécialité, nous subissons de la discrimination si nous ne sommes pas de l'armée et en raison du sexe. »
 - c) « Je crois qu'il y a beaucoup de favoritisme dans les FC. Si je bois et vais pêcher avec les chefs, j'aurai une meilleure évaluation. À North Bay, il y a un club des dinosaures bien connu qui est très frustrant pour certaines personnes qui font tout ce qu'elles peuvent et obtiennent une mauvaise évaluation à cause de ce système. »
- (6) On n'accorde pas assez de respect et de responsabilités** au personnel peu importe le rang ou l'échelon hiérarchique. La catégorie qui suit en importance porte sur la perception d'un traitement inégal du personnel basé sur le grade.
- a) « Il faut traiter le personnel comme des personnes. De la façon dont vous voudriez être traité. La foi et la vérité évitent le mépris et la malveillance. Il faut reconnaître ses forces et ses faiblesses. »

- b) « Il faut traiter les militaires et employés civils équitablement et avec le respect qui leur est dû. Il faut montrer qu'on les apprécie et les récompenser de leur contribution. Et pas simplement les traiter comme une marchandise que l'on utilise et que l'on jette à discrétion. »
- c) « L'armée consacre beaucoup de temps et d'énergie à entraîner des gens comme moi à faire un travail. Et puis, après dix ans de service, j'ai toujours l'impression que personne ne se soucie de mon opinion. Souvent, quand on me demande mon opinion, elle est promptement ignorée si un membre d'un grade plus élevé intervient. Cela se traduit par un manque de respect pour le personnel de la base. Si je dois passer par dix-huit mois de formation pour ensuite travailler avec l'équipement (ou dans la fonction), je m'attends à ce que mon opinion professionnelle compte pour quelque chose. J'exige le respect avant de l'accorder aux autres. »

(7) Les sondages sont difficiles à faire. Plusieurs réponses portent sur les sondages eux-mêmes et critiquent souvent la formulation des questions, notamment des scénarios ou le temps et les ressources consacrés à envoyer un autre questionnaire.

- a) « À l'ère des ordinateurs, il doit sûrement être plus facile d'évaluer l'éthique dans l'armée que de la faire au hasard. Ne vaudrait-il pas mieux demander à ceux qui ont commis des infractions à l'intégrité pourquoi ils l'on fait, que de poser des questions hypothétiques. Il doit sûrement y avoir ce genre d'information à Ottawa. »
- b) « Vos scénarios manquent d'information pour que je puisse en venir à une conclusion. Les réponses ne donnent pas suffisamment de flexibilité pour permettre à un sous-officier supérieur de faire son travail. »
- c) « C'est mon second sondage. Je ne pense pas que cela nous apporte quelque chose. Nous sommes prêts à accepter un changement, mais les supérieurs ne sont pas prêts à changer leurs façons de faire. Je ne veux plus y participer. »

(8) Les FC sont mal équipées et mal entraînées, le moral est bas et la solde est faible à cause des coupures. La huitième catégorie en importance porte sur les réactions du personnel aux coupures, et sur la frustration qui découle de la perception croissante que les FC sont mal équipées et mal entraînées et que le moral est bas et la solde faible.

- a) « Nous envoyons trop souvent des troupes dans des opérations (dirigées par l'ONU et l'OTAN) avec de l'équipement et des ressources inférieurs et désuets. Nous faisons courir des risques excessifs à nos soldats en ne leur fournissant pas un équipement et des vêtements adaptés modernes et fiables pour la mission. Le maintien de l'utilisation d'hélicoptères terriblement désuets et exigeant beaucoup d'entretien (SAR et marine) est vraiment un crime. J'ai parlé avec de nombreux Canadiens moyens et ils sont aussi étonnés et en colère que le MDN/FC continue de faire voler des équipages dans ces appareils dangereux. Le problème de l'équipement est donc, à mon avis, la question éthique dominante. »

- b) « Il faut maintenir un niveau de moral acceptable face à la rationalisation et aux coupures budgétaires. »
- c) « La rationalisation est le problème le plus important dans mon milieu de travail actuellement. Comment pouvons-nous fournir un meilleur service à nos clients avec toutes les coupures que nous subissons (finances et personnel). Je ne pense pas que l'on puisse faire fonctionner l'armée comme une "entreprise". Bien sûr, je pense que certaines des pratiques du passé doivent (devaient) être changées, mais je crois que nous sommes allés trop loin. Le balancier est allé trop loin dans l'autre sens. Je crois qu'il est temps de nous donner des ressources, pour que nous puissions faire notre travail efficacement. »

(9) Les règles exigent de la flexibilité et de l'interprétation. Un autre groupe de commentaires exprime l'opinion que les règles et les règlements exigent de l'interprétation et de la flexibilité. De nombreuses réponses indiquent que les règles ne devraient servir qu'à des fins d'orientation, car elles changent souvent, ou que « l'éthique » est trop subjective pour être réglementée ou inculquée à une personne.

- a) « D'une façon ou d'une autre, les règlements et normes sont sujets à une trop grande interprétation. Il serait bon que nos dirigeants soient sur la même longueur d'onde et cela dans toutes les bases. »
- b) « Les règles ne sont appliquées à la lettre que lorsque cela ne dérange pas. Lorsqu'il faut faire quelque chose rapidement, on ordonne aux techniciens d'aller au plus vite et de le faire coûte que coûte, sans tenir compte des procédures. La politique change quotidiennement pour répondre aux besoins de la personne qui commande ce jour-là. Tout change le jour suivant et vous faites l'objet de mesures disciplinaires pour avoir fait les choses de la même façon que le jour précédent. »
- c) « Il y a beaucoup de latitude dans ce que les gens croient éthique. »

(10) Qualité de vie. Une des dernières catégories de réponses porte sur la Qualité de vie, indiquant que les droits et les valeurs des personnes devraient passer avant le programme politique.

- a) « Des membres du service mariés avec enfants sont déployés en même temps. Chaque membre est prêt à être déployé, mais à tour de rôle. Les familles perdent beaucoup d'argent en garde d'enfants dans cette situation. Nous travaillons tous pour gagner de l'argent, pas pour en perdre. »
- b) « En fonction du superviseur – la vie dans les FC peut être le paradis ou l'enfer. Les personnes monoparentales sont souvent pénalisées au profit de l'universalité du service des FC, ??some sup. »
- c) « Avec toutes les coupures que l'on fait maintenant dans les forces, tout le monde est inquiet. Moi, c'est mon troisième métier dans les forces (blindé-péri-menuisier) et à deux ans de la retraite il y a de grosses rumeurs pour le futur dans notre métier, car nous retournons dans les unités de campagne pour avoir la chance de pratiquer notre métier. Je suis content d'être militaire. Mais

le futur n'est pas prometteur pour moi si je n'ai pas la chance de mettre en pratique toute l'expérience que j'ai acquise durant ces 18 ans. Puisque je retourne en campagne, alors aidez-nous. »

(11) Pas de problèmes éthiques/pas de commentaires. Le plus petit groupe de réponses indique qu'il n'y a pas de problèmes éthiques dans l'unité ou ne fait aucun commentaire.

- a) Je n'en ai aucun qui me vient à l'esprit. Il y a des problèmes à caractère éthique, mais aucun n'est très controversé ou difficile à régler.
- b) Non, aucun commentaire
- c) Je suis sous-officier supérieur depuis 20 ans et j'ai servi dans diverses unités. L'unité dans laquelle je sers maintenant en tant que plus haut gradé est l'unité la plus éthique que j'ai connue.

(12) Divers. Enfin, une catégorie divers a été créée pour les commentaires qui ne peuvent pas facilement être classés, qui ne portent pas, même indirectement, sur l'éthique ou qui portent sur des sujets qui n'ont été mentionnés que par un seul répondant.

- a) « Je pense que le rôle du Canada dans le conflit de l'OTAN au Kosovo est une question éthique qui concerne tout le monde. A-t-on le droit d'intervenir dans d'autres pays sans leur permission? Faut-il envoyer des forces de combat ou des forces de maintien de la paix? Je pense que cette question nous concerne tous. »
- b) « Confidentialité de l'information médicale. En tant que membre du service de santé, nous ne pouvons divulguer l'information médicale sans le consentement du patient. Pourtant les supérieurs/CMDT s'attendent à connaître les détails concernant l'état de santé des membres de leur unité. C'est un dilemme pour nous. »
- c) « Rien n'est parfait dans ce monde, mais la question est de savoir jusqu'où doit-on aller pour déterminer ce qui est bien et ce qui est mal. Ce qui est insignifiant pour une personne peut signifier beaucoup pour d'autres. Le problème des déchets et du recyclage est de première importance pour moi, mais pour d'autres cela n'en a aucune. Prenons la province. Elle n'accorde pas à ce problème la plus haute importance. Toute la question des déchets n'est pas prise au sérieux dans cette province, comme on peut le voir sur le bord des routes et sur les plages. Alors, au travail, comment peut-on modifier les attitudes, quand il est accepté de jeter les emballages et les boîtes de conserve dans le fossé? Si je voyais quelqu'un faire ça, je le signalerais si j'avais son numéro de plaque. J'ai déjà signalé des comportements contraires à l'éthique au travail, mais cela a été ignoré. Il aurait dû s'ensuire des accusations et le renvoi des personnes concernées. »

108. **Civils.** Six cent six employés civils, soit 50 % des répondants, ont profité de l’occasion pour faire des commentaires écrits. Les commentaires ont été classés dans les 8 catégories indiquées ci-dessous au tableau 19.2. Le nombre total des commentaires classés est de 660, car certains répondants ont inclus des énoncés portant sur plusieurs catégories. Chaque catégorie est illustrée de trois exemples de commentaires.

Tableau 19.2			
Commentaires des répondants civils regroupés en fonction de la fréquence			
No.	Catégorie	N	%
1.	Manque d’honnêteté, d’intégrité et de responsabilité	189	28,6
2.	Mauvaise qualité de commandement/abus d’autorité	151	22,9
3.	Le MDN doit montrer plus de respect envers ses employés	129	19,5
4.	Les normes devraient être les mêmes pour tout le monde	75	11,4
5.	Manque de loyauté, de confiance, d’engagement et de collaboration	61	9,2
6.	Pas de problèmes éthiques	25	3,8
7.	Problèmes avec des questions du sondage	14	2,1
8.	Divers	16	2,4
	Total	660	

(1) **Manque d’honnêteté, d’intégrité et de responsabilité.** La plus grande catégorie de commentaires portait sur les éléments fondamentaux de l’éthique de la défense – l’honnêteté et l’intégrité. De nombreux commentaires portaient sur la dépréciation importante de ces valeurs ainsi que sur l’importance d’avoir une bonne éthique du travail au MDN. Les employés reprochent au MDN de ne pas tenir les personnes responsables de leurs erreurs. Ils se préoccupent davantage de cette question que de défendre ce à quoi ils croient.

- a) « La loyauté envers le client s’effrite. Qu’est-il arrivé à la “qualité” dans la gestion des objectifs? Les préoccupations économiques et budgétaires passent en premier. On nous ordonne de faire plus avec moins. Les clients en subissent les conséquences et à cause de la diminution de la qualité réelle des services que nous fournissons, la frustration est très difficile à éviter. »
- b) « Il faut faire preuve d’honnêteté et d’intégrité dans l’utilisation des ressources du MDN. »
- c) « L’éthique de travail est rétrograde. »

(2) Mauvaise qualité du commandement/abus d'autorité. La seconde catégorie en importance contient des commentaires qui critiquent le leadership et la gestion du MDN. Un bon nombre de ces commentaires portent sur le manque d'uniformité dans l'application des règles et des règlements du MDN. La haute direction est critiquée de ne pas donner l'exemple et d'appliquer des normes différentes pour leur comportement et pour celui des employés.

- a) « Des règles pour les officiers et la haute direction et d'autres règles pour les autres. »
- b) « Que faire quand on sait que les règles établies ne conviennent pas? »
- c) « Abus du pouvoir décisionnel de la haute direction – des erreurs qui coûtent beaucoup d'argent sont camouflées. »

(3) Le MDN doit montrer davantage de respect envers ses employés. La troisième catégorie en importance comprend des commentaires sur le manque de respect du MDN envers ses employés en ne les traitant pas équitablement, en ne communiquant pas les décisions sur le transfert des activités vers la DMPS ou en violant la confidentialité.

- a) « Il faut d'abord respecter les personnes et ensuite les ressources ou les biens du gouvernement, l'argent, etc. »
- b) « En ce qui me concerne, la question éthique la plus importante est la confidentialité. »
- c) « On travaille fort pour atteindre l'objectif du MDN pour s'apercevoir finalement que vos efforts sont minés en pensant à transférer votre travail à la diversification des modes de prestation des services. »

(4) Les normes devraient être les mêmes pour tous. Le quatrième groupe de commentaires porte sur des problèmes d'inégalité des normes, y compris le favoritisme, l'inégalité entre les militaires et les employés civils, l'iniquité des taux de rémunération et des quotas, ainsi que la discrimination.

- a) « La haute direction n'agit pas de façon éthique. Par exemple, le SMA (MAT) a donné une indemnité de départ à une secrétaire il y a 3/4 ans, la réengage à contrat puis à durée déterminée. Je suis sûr qu'il a suivi la procédure, mais est-ce éthique? En tant que contribuable qui examine les actions d'un haut fonctionnaire, je crois que c'est contraire à l'éthique, mais conforme aux règles. Ce n'est pas un bon exemple. Il y a sûrement des personnes très qualifiées qui pourraient occuper le poste sans avoir à lui donner une année de congé payé. »
- b) « Les civils sont traités comme des citoyens de deuxième classe par rapport aux militaires. Par exemple, le ministre a annoncé d'importantes augmentations de solde pour les militaires le jour où la loi m'a imposé le retour au travail. »
- c) « L'éthique d'un salaire égal pour un travail égal. Comme civil, je gagne 10 000 \$ de moins par an qu'un caporal qui fait le même travail. Cela ainsi que

la discrimination géographique des taux de rémunération au Canada sont les plus importants problèmes éthiques dont le MDN doit s'occuper pour avoir un personnel honnête et productif. »

(5) Manque de loyauté, de confiance, d'engagement et de collaboration. La cinquième catégorie contient des commentaires reliés au manque d'honnêteté, de confiance, de fierté et d'engagement personnel au MDN. De nombreux commentaires portent sur le carriérisme, le manque d'esprit d'équipe et la recherche des avantages et de l'intérêt personnels par le personnel du MDN.

- a) « Je crois que le travail d'équipe au lieu de toujours chercher à être le meilleur est l'aspect le plus important au travail. »
- b) « Aujourd'hui, l'attitude semble être 'fait à autrui avant qu'il ne te le fasse à toi-même'. En respectant des règles de base, je crois que nous pourrions assurer l'avenir de nos carrières. »
- c) « La loyauté – même lorsque je trouve difficile d'appuyer un supérieur, cela me trouble quand d'autres ne le font pas. Je suis scandalisé lorsque des officiers coulent le processus de gestion du changement quand leurs supérieurs ne sont pas là. »

(6) Pas de problèmes éthiques. Le groupe de commentaires suivant comprend des énoncés indiquant qu'il n'y a pas de problèmes éthiques au travail ou offrant des commentaires personnels sur l'éthique.

- a) « Dans mon milieu de travail, les questions éthiques ne sont pas une priorité. L'intégrité professionnelle est forte. »
- b) « Ce qu'il faut avant tout c'est prendre les bonnes décisions pour ne pas se retrouver dans ces situations. »
- c) « Je ne pense pas que nous avons des problèmes éthiques dans mon milieu de travail. »

(7) Problèmes avec les questions des sondages. Plusieurs répondants ont fait des commentaires sur le sondage lui-même, indiquant des problèmes avec des questions particulières ou avec l'utilisation du système de notation pour les scénarios.

- a) « J'ai eu des difficultés à comprendre le système de notation. Je n'étais pas vraiment sûr que la note que j'indiquais reflétait ce que je pensais vraiment. »
- b) « Il était difficile de répondre aux questions. Je ne connais pas ces sujets et mes réponses ne sont donc que des suppositions. Il aurait dû y avoir un énoncé indiquant qu'une personne essaierait de convaincre la personne en question de s'exprimer dans ses propres termes. »
- c) « Le scénario n° 4 traite d'argent et semble concerner beaucoup de gens dans notre société d'aujourd'hui axée sur le commerce. »

(8) Divers. Enfin, une catégorie divers comprend des commentaires qui ne pouvaient pas être facilement classés dans les autres groupes et qui n'étaient pas assez nombreux pour justifier des catégories distinctes. Ce groupe comprend également des commentaires qui ne portent pas directement sur l'éthique.

- a) « Quand est-ce bien de faire la guerre et de tuer? »
- b) « Reconnaissance appropriée de la contribution du travail scientifique. »
- c) « La pollution de l'environnement et la consommation d'une trop grande proportion des ressources disponibles du monde. »

Résumé des commentaires des répondants

109. Les commentaires des répondants militaires et civils révèlent des préoccupations analogues en ce qui concerne le comportement éthique. Les qualités prônées par le Programme d'éthique de la Défense sont à l'avant-plan des préoccupations des deux groupes. Le courage, l'intégrité, la loyauté, l'honnêteté, l'équité et la responsabilité sont des valeurs que les membres du MDN/FC désirent voir inculquées aux employés du MDN/FC, notamment à leurs leaders et superviseurs. Les répondants se préoccupent également d'équité, notamment à cause de l'existence de deux poids deux mesures qui sont appliqués à différents groupes. Dans l'ensemble, ces commentaires valident et renforcent les points de vue exprimés par les répondants sur les différentes mesures utilisées dans le sondage.

Conclusions

110. Ce sondage a mesuré les attitudes et les croyances des militaires et employés civils relativement à quatre fonctions indiquées par le DRERH et le PED :

- a) les valeurs éthiques individuelles utilisées par les employés du MDN/FC dans l'exercice de leurs fonctions;
- b) les valeurs éthiques individuelles que les employés du MDN/FC croient devoir utiliser dans l'exercice de leurs fonctions;
- c) les attentes du personnel du MDN/FC envers le Programme d'éthique de la Défense;
- d) une évaluation des préoccupations éthiques du personnel du MDN/FC.

111. Les résultats de ce premier sondage sur l'éthique fourniront des données de référence pour de futures recherches sur les valeurs éthiques du MDN/FC telles que représentées par ces onze indices. Les notes supérieures à 50 (sur 100) à l'indice, à l'exception de l'intérêt personnel, indiquent des valeurs éthiques positives, alors que celles inférieures à 50 indiquent un besoin d'amélioration. De plus, des différences importantes entre les valeurs actuelles et attendues, même lorsque les valeurs actuelles sont positives, indiquent le besoin de continuer à mettre l'accent sur les valeurs du PED.

Climat éthique et valeurs individuelles

112. La note moyenne de 11 indices qui mesure l'état actuel des valeurs éthiques utilisées par les employés du MDN/FC pour exercer leurs fonctions est de 55,4. La note moyenne à ces mêmes 11 indices utilisée cette fois pour mesurer les valeurs éthiques que les employés du MDN/FC croient qu'ils devraient utiliser dans l'exercice de leurs fonctions est de 71,6. Cette différence de 16,2 points représente un défi pour le Programme d'éthique de la Défense.

113. Dans l'ensemble, les résultats pour les indices Indépendance et Exécution du travail sont positifs et il y a peu de différence entre la façon dont le MDN/FC voit l'état actuel du comportement et l'état dans lequel il croit qu'il devrait être. Bien qu'il y ait des différences plus grandes entre les comportements actuels et attendus pour les Attentes des superviseurs, le Comportement des superviseurs et le Comportement des collègues, les niveaux de comportement actuels reçoivent des notes très élevées. Ces résultats indiquent que le Programme d'éthique de la Défense réussit à établir les comportements et les attentes relatives au comportement en ce qui concerne le courage, l'intégrité, la loyauté, l'honnêteté, l'équité et la responsabilité.

114. Plusieurs aspects demeurent préoccupants en ce qui concerne les valeurs éthiques. Cela comprend l'entraide, l'intérêt personnel, les règles organisationnelles, l'équité organisationnelle et, dans une moindre mesure, les règles et le contrôle personnel. Des efforts particuliers devraient être faits pour apporter des changements positifs à ces aspects. Tel qu'indiqué par le modèle éthique, le comportement éthique peut avoir une incidence sur le stress, le moral, la loyauté et, finalement, les intentions de quitter le MDN/FC.

Bases idéologiques du processus de décision éthique

115. Le sondage comprenait cinq indices qui mesuraient la base du processus de décision éthique du personnel du MDN/FC. Les membres de l'Équipe de la Défense basent surtout leur processus de décision éthique sur la vertu, le sens de ce qui est bien et mal, et agit en conséquence. Cette base est suivie, dans l'ordre, par les processus de décision basés sur l'entraide, les règles, les conséquences et l'intérêt personnel. Dans cet ordre, les répondants civils accordent plus d'importance au processus de décision basé sur l'entraide, le principe de ne faire de tort à personne, que les répondants militaires. Les répondants militaires accordent moins d'importance aux conséquences d'une décision et à ses incidences sur eux-mêmes que les civils. Cependant, les deux groupes accordent moins d'importance aux processus de décision basés sur les conséquences et sur l'intérêt personnel qu'aux processus de décision basés sur la vertu, l'entraide et les règles. Bien qu'il y ait des différences entre les sous-groupes en ce qui concerne chaque base du processus de décision, ces différences ne sont pas suffisantes pour modifier l'ordre d'importance des cinq bases.

Développement moral, intensité de situation et processus de décision éthique

116. Le sondage comprenait quatre scénarios qui demandaient aux répondants comment ils résoudre un problème éthique impliquant un collègue. Le but était d'évaluer les facteurs qui influencent le processus de décision du personnel du MDN/FC, et ainsi déterminer le stade de développement moral du personnel du MDN conformément aux travaux de Kohlberg. Cependant, compte tenu de la différence importante entre les notes des répondants aux six stades et la théorie et les résultats des travaux de Kohlberg, on estime que cette partie de la recherche n'a pas été un succès. On pense que les scénarios ne correspondaient pas exactement aux stades de Kohlberg.

117. Cependant, les résultats de cette partie de la recherche permettent de corroborer les autres sections du questionnaire. Pour les militaires, les règles ont l'influence la plus importante sur le processus de décision éthique. Le personnel militaire est influencé par « faire ce qu'il faut » ou « respecter les règles ». Cependant, les employés civils se préoccupent davantage de « ne faire de tort à personne », qui est la deuxième source d'influence en importance pour le personnel militaire. La prise en compte de la sévérité d'une sanction et de ses effets sur les personnes concernées par la situation a moins d'influence que les règles ou ne faire de tort à personne pour les militaires et pour les civils. La prise en compte de l'effet que leur décision aurait sur eux personnellement a le moins d'influence. Les pairs ont une source importante d'influence pour les militaires et employés civils. Bien qu'il y ait des différences entre les sous-groupes en ce qui concerne le degré d'influence qu'une source peut avoir eu sur ce sous-groupe, il n'y a pas eu de changements significatifs dans le classement des six sources pour le sous-groupe du profil militaire ou civil respectif.

Commentaires des répondants

118. Les commentaires des répondants militaires et civils révèlent des préoccupations analogues concernant le comportement éthique. Les qualités prônées par le Programme d'éthique de la Défense sont à l'avant-plan des préoccupations des deux groupes. Le courage, l'intégrité, la loyauté, l'honnêteté, l'équité et la responsabilité sont des valeurs que les membres du MDN/FC souhaitent voir inculquées aux employés du MDN/FC, en particulier à leurs leaders et superviseurs. Les répondants se préoccupent également de l'équité, notamment en raison de l'existence de deux poids deux mesures appliqués à différents groupes. Dans l'ensemble, ces commentaires valident et renforcent les points de vue exprimés par les répondants sur les différentes mesures utilisées dans le sondage.

Programme d'éthique de la Défense

119. Les résultats de cette étude indiquent clairement que le personnel du MDN/FC a de solides valeurs et qualités. La meilleure preuve en est les attentes élevées qu'a le personnel en ce qui concerne le niveau de ces valeurs à attendre dans l'ensemble du MDN/FC. Le défi demeure de réduire la différence entre ce que les membres perçoivent comme l'état actuel et ce qu'ils croient qu'il devrait être. Par conséquent, il est impératif que le MDN/FC évalue les niveaux actuels et attendus de comportement éthique de façon périodique et par rapport aux données de base. Les résultats de ces comparaisons serviront à déterminer l'efficacité continue des programmes PED.

Recommandations

120. Depuis quelques années, on s'intéresse de plus en plus à l'évaluation du comportement éthique des membres des organisations, car les décideurs se sont rendus compte de la grande influence du comportement éthique de leur personnel sur l'ensemble de l'organisation. Bien sûr, on peut facilement comprendre pourquoi les dirigeants du MDN accordent une importance capitale au climat éthique qui règne au sein de leur organisation. Les membres des FC participent à un nombre de plus en plus grand de missions, au pays et à l'étranger. De plus, comme les effectifs des FC et du MDN sont réduits et la responsabilité transférée à des niveaux inférieurs, les membres des FC et les employés du MDN sont de plus en plus souvent appelés *en tant qu'individus* à prendre des décisions critiques lourdes de conséquences.

121. Voilà pourquoi nous recommandons fortement de poursuivre les recherches entreprises dans le cadre de ce projet. Comme mentionné dans la section consacrée aux résultats, la partie de la recherche visant à déterminer le niveau de développement moral des individus s'est avérée un échec. Nous recommandons par conséquent de poursuivre les recherches dans ce domaine. Il faudrait d'abord organiser des groupes de discussion pour élaborer des scénarios réalistes et réexaminer les énoncés qui résument chacune des étapes du développement moral de Kohlberg.

122. De plus, cette recherche ne visait pas à recueillir des données sur les résultats et nous considérons qu'il serait utile de le faire. C'est-à-dire que les recherches devraient viser à élaborer des mesures d'impact qui pourraient ensuite servir à déterminer quelles sortes de valeurs ou d'idéologies prédisent avec le plus d'exactitude les comportements et les processus de décision que le MDN voudrait favoriser.

Bibliographie

- Catano, V. M., Day, A., & Adams-Roy, J.E. (1999). *Change and renewal in DND: Results of the 1999 D2000 survey*. Rapport de recherche commandité 99-16. Ottawa: Directeur - Recherche et évaluation (Ressources humaines) des Forces canadiennes.
- Cullen, J.B., Victor, B., & Stephens, C. (1989). An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*, 18, 50-62.
- Ferrell, O.C., Gresham, L.G., & Fraedrich, J. (1989). A synthesis of ethical decision models for marketing. *Journal of Macromarketing*, 11, 55-64.
- Finegan, J., & Theriault, C. (1997). The relationship between personal values and the perception of the corporation's code of ethics. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 708-724.
- Jansen, E. & Von Glinow, M.A. (1985). Ethical ambivalence and organizational reward systems. *Academy of Management Review*, 10, 814-822.
- Kelloway, E.K., Barling, J., Harvey, S., & Adams-Roy, J.E. (1999). *Ethical Decision-Making in DND: The Development of a Measurement Instrument*. Rapport de recherche commandité 99-14. Ottawa : Directeur - Recherche et évaluation (Ressources humaines) des Forces canadiennes
- Kohlberg, L. (1984). *The philosophy of moral development*. New York: Harper & Row.
- McAndrew, A. & Adams-Roy, J.E. (1999). *The 1999 Spring Personnel Survey: After Action Report*. Rapport de recherche commandité 99-6. Ottawa : Directeur - Recherche et évaluation (Ressources humaines) des Forces canadiennes
- Victor, B. & Cullen, J.B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Weber, J. (1996). Influences upon managerial moral decision making nature of the harm and magnitude of consequences. *Human Relations*, 49, 1-22.

ANNEXE A

Sondage sur l'éthique

Énoncés individuels de chacun des indices

Climat éthique et valeurs individuelles

Règles

1. Dans cette unité, nous fonctionnons toujours selon les règles.
2. Dans cette unité, il est très important de suivre les règles.
3. On s'attend à ce que tout le monde observe les règles à la lettre.
4. Dans cette unité, les gens qui réussissent respectent les règles à la lettre.

Entraide

5. Dans cette unité, les gens se tiennent.
6. Dans cette unité, nous prenons soin les uns des autres.
7. Dans cette unité, nous nous protégeons les uns les autres.
8. Dans cette unité, on s'attend à ce que chacun prenne soin de ses collègues.

Indépendance

9. Dans cette unité, on s'attend à ce que chacun suive son propre sens du bien et du mal.
10. Chaque membre de cette unité décide lui-même de ce qui est bien ou mal.
11. Dans cette unité, les gens sont guidés par leur propre sens de l'éthique personnelle.
12. Dans cette unité, on s'attend à ce que chacun fasse ce qu'il ou elle croit être bien.

Intérêt personnel

13. Dans cette unité, les gens qui réussissent font ce qu'on leur dit de faire.
14. Dans cette unité, il est important de veiller sur ses propres intérêts.
15. Les gens de cette unité travaillent principalement dans leur propre intérêt.

Exécution du travail

16. Dans cette unité, ce qui compte avant tout, c'est l'exécution du travail.
17. Dans cette unité, les gens qui réussissent font ce qu'ils doivent faire pour que le travail soit exécuté.

Attentes du superviseur

18. Mon superviseur immédiat encourage le comportement éthique.
19. Mon superviseur immédiat établit une norme élevée de comportement éthique
20. Mon superviseur immédiat exige que les autres adoptent un comportement éthique.

Comportement des superviseurs

21. Mon superviseur immédiat fait preuve d'intégrité.
22. Mon superviseur immédiat fait preuve de loyauté.
23. Mon superviseur immédiat fait preuve de courage.
24. Mon supérieur immédiat fait preuve d'honnêteté.
25. Mon supérieur immédiat traite les gens avec impartialité.
26. Mon supérieur immédiat assume la responsabilité de ses actes.

Comportement des collègues

27. Les gens avec qui je travaille font preuve d'intégrité.
28. Les gens avec qui je travaille font preuve de loyauté.
29. Les gens avec qui je travaille font preuve de courage.
30. Les gens avec qui je travaille font preuve d'honnêteté.
31. Les gens avec qui je travaille traitent les gens avec impartialité.
32. Les gens avec qui je travaille assument la responsabilité de leurs actes.

Règles organisationnelles

33. Dans cette organisation, nous fonctionnons selon les règles.
34. Cette organisation a des règlements qui sont observés à la lettre.
35. Cette organisation applique les règles et les règlements.

Équité organisationnelle

36. Les politiques de l'organisation sont justes pour tout le monde.
37. Cette organisation prend soin de ses membres.
38. Cette organisation respecte la dignité de tous ses employés/membres.
39. Cette organisation est impartiale.

Contrôle personnel

40. Je suis libre d'adopter un comportement que je considère bien.
41. Je peux juger moi-même ce qui est bien ou mal.
42. Dans l'exercice de mes fonctions, je peux suivre mon propre sens de la moralité.
43. Je suis libre d'exécuter mon travail comme je l'entends.

Bases idéologiques du processus de décision éthique

Processus de décision basé sur les règles

44. Les règles et les règlements sont le fondement le plus approprié des décisions éthiques.
45. Il est important de suivre les règles et (ou) les règlements en tout temps.
46. Les lois établies par la société et les règles organisationnelles déterminent le bien et le mal.
47. Un geste contraire à la loi est toujours mal.

Processus de décision basé sur l'entraide

- 48. Il y a toujours une autre façon de procéder que celle qui pourrait de quelque manière que ce soit nuire à un tiers.
- 49. Nuire à quelqu'un est toujours contraire à l'éthique.
- 50. Le principe d'éthique le plus important est de s'assurer que son geste ne nuira à personne.

Processus de décision basé sur les conséquences

- 51. La seule façon de déterminer si une mesure est bonne, c'est par ses résultats.
- 52. Une décision ayant un résultat positif est toujours une bonne décision.
- 53. On peut toujours évaluer la qualité d'une décision par les résultats de celle-ci.

Processus de décision basé sur la vertu

- 54. Les décisions qu'une personne prend en disent long sur son caractère.
- 55. Il est important de toujours faire preuve d'intégrité et vertu.
- 56. Lorsqu'on prend une décision, on doit toujours se baser sur un bon sens du bien et du mal.
- 57. Il est important défendre ses convictions.

Processus de décision basé sur l'intérêt personnel

- 58. Dans le monde actuel, chacun doit voir à ses propres intérêts.
- 59. Chacun d'entre nous doit chercher à être le meilleur.
- 60. Lorsqu'on prend une décision, il faut se demander d'abord et avant tout quelles conséquences elle aura pour soi-même.

Feuille d'information biographique

Veillez répondre aux questions démographiques suivantes sur vous-même. Cette information n'est demandée qu'à des fins d'analyse.

Les chercheurs du MDN sont guidés par des lignes directrices professionnelles et éthiques qu'ils doivent respecter dans le cadre des recherches sur le comportement des personnes. **Les réponses individuelles ne seront communiquées en aucun temps, en aucunes circonstances. Toutes les réponses seront mises en commun pour l'analyse.**

1. Quel est votre sexe?

	Civils	Militaires	Tous
1.1 Homme	62 %	86 %	76 %
1.2 Femme	38 %	13 %	24 %

2. Quel est votre âge?

	Civils	Militaires	Tous
Moyenne	45	37	40

3. Quelle est votre première langue officielle?

	Civils	Militaires	Tous
3.1 Anglais	82 %	73 %	77 %
3.2 Français	18 %	27 %	23 %

e) Quelles est votre situation familiale?

	Civils	Militaires	Tous
4.1 Célibataire (y compris veuf, divorcé et séparé)	23 %	22 %	23 %
4.2 Marié/partenaire (y compris le concubinage)	77 %	77 %	77 %

5. Quel niveau d'instruction avez-vous complété?

	Civils	Militaires	Tous
5.1 Études secondaires incomplètes	13 %	9 %	11 %
5.2 Diplôme d'études secondaires	27 %	36 %	32 %
5.3 Études collégiales (ou CEGEP) incomplètes	13 %	14 %	13 %
5.4 Diplôme de collège ou de CEGEP	18 %	8 %	12 %
5.5 Études universitaires incomplètes	9 %	12 %	11 %
5.6 Baccalauréat	10 %	15 %	13 %
5.7 Études supérieures incomplètes	3 %	3 %	3 %
5.8 Grade supérieur	8 %	4 %	6 %

6. Combien d'années avez-vous travaillé au MDN?

	Civils	Militaires	Tous
Moyenne	17	17	17

7. De quelle confession êtes-vous?

	Civils	Militaires	Tous
7.1 Catholique romain	43 %	53 %	48 %
7.2 Protestant	43 %	33 %	36 %
Autre (veuillez préciser)	14 %	12 %	13 %

8. Êtes-vous:

	Civils	Militaires	Tous
8.1 Militaire	0	100 %	60 %
8.2 Civil	100 %	0	40 %

Réservé au personnel militaire

9. De quel commandement relève votre unité de travail actuelle?

	%
9.1 Marine	22
9.2 Armée de terre	33
9.3 Armée de l'air	26
9.4 SREIFC	1
9.5 QGDN	12
9.6 Autre	4

10. Quel est votre grade?

	%
10.1 MR subalterne	46
10.2 MR supérieur	26
10.3 Officier sub.	17
10.4 Officier sup.	11

11. Quel est votre GPM? (Note : Ces données n'ont pas été analysées.)

Réservé au personnel civil

12. Dans quelle région géographique êtes-vous employé?

	%
12.1 Région de la Capitale nationale (RCN : Ontario ou Québec)	21
12.2 Provinces de l'Atlantique	28
12.3 Québec (hors RCN)	8
12.4 Ontario (hors RCN)	18
12.5 Provinces des Prairies (Manitoba Saskatchewan, Alberta)	14
12.6 Colombie-Britannique	11

13. Quelle est votre catégorie d'emploi?

	%
13.1 Opérationnel	34
13.2 Soutien administratif (ex., CR, ST, OE, DA)	24
13.3 Administration et service extérieur (ex., AS, PM, PE, PG)	9
13.4 Technique (ex., PY, EL, DD, GT)	18
1) Scientifique et professionnelle (ex., EN, DS, UT, AR)	15
13.6 Cadre supérieur	0

14. Veuillez cocher le cercle si vous avez :

	%
14.1 des responsabilités de gestion (financière, budgétaire ou RH)?	37
14.2 des fonctions de supervision?	64

Sondage sur l'éthique

Nous aimerions commencer le sondage en vous faisant penser à **votre groupe ou unité de travail immédiat**. Pour chacun des énoncés suivants, nous aimerions que vous portiez deux jugements.

Premièrement, nous aimerions que vous indiquiez ce que vous pensez de l'état actuel des choses dans votre unité.

Deuxièmement, nous aimerions que vous indiquiez si l'énoncé correspond ou non à la façon dont vous croyez que les choses « devraient être » dans votre unité.

Pour les deux évaluations, veuillez utiliser l'échelle suivante :

- 1 = **Totalement en désaccord**
- 2 = **Pas d'accord**
- 3 = **Neutre, ni d'accord ni en désaccord**
- 4 = **D'accord**
- 5 = **Totalement d'accord**

2. Dans cette unité, nous agissons strictement selon les règles.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,1	22,6	30,0	36,8	6,5
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	1,4	16,0	28,2	44,3	10,1

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,4	29,6	33,6	26,7	5,6
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	2,6	25,0	31,1	33,9	7,4

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,2	25,6	31,6	32,5	6,1
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	1,9	19,8	29,4	39,9	9,0

3. Il est très important de respecter les règlements ici.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	1,7	10,1	21,8	51,5	14,9
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,5	4,6	19,3	57,3	18,3

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	2,4	14,8	23,3	46,9	12,6
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	1,4	10,6	22,3	51,7	14,1

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	2,0	12,1	22,4	49,6	13,9
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,9	7,1	20,5	55,0	16,5

4. Tout le monde est censé respecter les règlements à la lettre.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,4	22,4	28,7	35,4	9,0
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	1,0	15,6	27,0	43,1	13,3

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	5,7	26,0	29,6	31,5	7,3
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	2,7	20,6	29,6	37,1	9,8

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,9	23,9	29,1	33,6	8,3
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	1,7	17,7	28,2	40,6	11,8

5. Dans cette unité, les gens qui réussissent respectent strictement les règlements

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	8,9	31,8	31,0	21,6	6,6
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	1,6	15,7	29,6	40,6	12,5

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	10,3	33,9	31,2	19,7	4,9
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	3,1	21,1	33,6	32,0	10,3

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	9,5	32,7	31,1	20,6	5,9
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	2,2	18,0	31,3	37,0	11,5

6. Dans cette unité, nous nous serrons les coudes.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	7,7	28,0	27,7	31,8	4,8
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,9	1,6	10,6	61,1	25,8

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	9,7	27,7	25,5	32,0	5,1
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,4	1,9	13,7	60,6	23,4

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	8,6	27,9	26,7	31,9	4,9
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,7	1,7	11,9	60,9	24,8

6. Dans cette unité, nous nous occupons les uns des autres.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	7,2	25,5	28,6	33,0	5,7
Les choses telles qu'elles devraient être	0,4	1,3	9,7	60,0	28,7

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	8,5	25,0	25,8	34,9	5,8
Les choses telles qu'elles devraient être	0,4	1,0	11,7	62,7	24,1

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	7,7	25,3	27,4	33,8	5,8
Les choses telles qu'elles devraient être	0,4	1,2	10,5	61,1	26,8

7. Dans cette unité, nous nous protégeons les uns les autres.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	9,2	26,5	34,1	25,5	4,7
Les choses telles qu'elles devraient être	0,8	3,1	16,8	54,2	25,1

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	8,2	26,0	35,6	26,2	3,9
Les choses telles qu'elles devraient être	1,0	2,8	21,2	55,6	19,5

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	8,8	26,3	34,8	25,8	4,4
Les choses telles qu'elles devraient être	0,8	2,9	18,7	54,8	22,7

8. Dans cette unité, on s'attend à ce que chaque membre s'occupe de ses collègues

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	5,4	18,9	28,9	39,5	7,3
Les choses telles qu'elles devraient être	0,3	1,3	12,4	58,2	27,8

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	7,2	25,0	31,0	32,8	5,0
Les choses telles qu'elles devraient être	0,4	3,1	20,9	55,9	19,6

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	6,2	21,5	29,8	36,3	6,3
Les choses telles qu'elles devraient être	0,4	2,1	15,9	57,3	24,4

9. Dans cette unité, chaque personne est censée suivre ses propres croyances personnelles sur ce qui est bien et mal.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	8,2	30,5	32,7	25,3	3,3
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	7,3	18,7	24,7	38,4	10,9

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	6,3	27,9	33,5	28,9	3,3
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	4,3	21,6	27,0	36,6	10,6

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	7,4	29,4	33,1	26,8	3,3
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	6,0	19,9	25,6	37,6	10,8

10. Dans cette unité, chaque personne détermine pour lui-même ce qui est bien et mal.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	10,6	34,3	28,4	24,2	2,5
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	10,0	25,1	26,8	31,0	7,2

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	6,6	31,1	27,9	31,1	3,3
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	6,4	27,7	25,4	33,5	6,9

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	8,9	33,0	28,2	27,1	2,9
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	8,5	26,2	26,2	32,0	7,1

11. Dans cette unité, les gens sont guidés par leur propre sens de l'éthique personnelle.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,4	19,8	33,5	39,1	3,3
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	4,6	15,6	28,5	42,6	8,7

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,0	14,9	28,0	49,4	3,7
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	3,9	13,5	24,7	49,0	9,8

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,2	17,7	31,2	43,4	3,5
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	3,9	14,8	26,9	45,3	9,1

12. Dans cette unité, chaque personne est censée faire ce qu'elle pense bien.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,7	18,7	26,4	44,4	5,8
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	3,7	9,8	21,1	52,3	13,3

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	3,4	18,2	23,1	49,8	5,5
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	1,8	11,9	19,3	55,3	11,7

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,2	18,5	25,0	46,7	5,6
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	2,9	10,7	20,3	53,4	12,6

13. Dans cette unité, les gens qui réussissent font ce qu'on leur dit de faire.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	3,5	18,5	30,9	36,9	10,2
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	2,9	17,4	35,5	36,6	7,6

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,1	21,6	33,2	32,6	8,6
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	3,2	20,1	39,1	30,7	7,0

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	3,8	19,8	31,9	35,1	9,5
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	3,0	18,5	37,0	34,2	7,3

14. Dans cette unité, il est important de s'occuper de ses propres intérêts.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,7	17,0	22,9	37,6	17,9
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	10,8	32,5	28,4	22,6	5,8

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	2,9	14,5	22,8	44,4	15,4
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	7,4	26,0	31,0	28,3	7,3

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	3,9	16,0	22,9	40,4	16,8
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	9,3	29,8	29,5	25,0	6,4

15. Ici, les gens s'occupent surtout d'eux-mêmes.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	11,4	25,3	20,9	25,9	16,4
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	29,7	42,4	20,0	6,2	1,6

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	7,0	25,8	24,3	26,7	16,2
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	18,6	45,9	25,6	7,0	2,9

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont w</u>	9,6	25,5	22,3	26,2	16,3
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	25,1	43,9	22,4	6,5	2,2

16. Dans cette unité, faire le travail est la considération la plus importante.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,3	15,5	21,6	43,4	15,3
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	2,6	13,2	19,7	46,9	17,4

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,0	15,2	21,7	46,7	12,4
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	2,4	10,1	19,7	51,7	16,1

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,2	15,4	21,6	44,8	14,1
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	2,5	11,9	19,7	48,9	16,9

17. Dans cette unité, les gens qui réussissent font ce qu'ils ont à faire pour que le travail soit fait.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	2,9	13,1	24,8	47,2	12,0
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	2,1	9,7	22,5	48,9	16,8

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	3,6	12,3	23,0	50,8	10,3
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	1,4	10,3	21,6	51,1	15,6

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	3,2	12,8	22,4	48,7	11,3
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	1,8	9,9	22,2	49,8	16,3

Superviseur immédiat

4. Mon superviseur immédiat appuie le comportement éthique.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	3,1	6,7	19,5	53,9	16,7
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,3	0,4	10,0	58,2	31,0

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,7	5,9	25,8	52,5	11,1
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,3	0,6	13,3	59,2	26,6

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	3,8	6,4	22,1	53,3	14,4
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,3	0,5	11,4	58,6	29,2

5. Mon superviseur immédiat fixe une norme élevée de comportement éthique

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,2	11,7	27,5	41,5	15,1
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,6	0,6	13,1	54,9	30,9

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	6,5	11,6	32,7	39,1	10,1
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,3	0,9	17,8	56,4	25,4

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	5,1	11,6	29,7	50,5	13,0
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,4	0,7	14,7	55,5	28,6

6. Mon superviseur immédiat exige un comportement éthique des autres.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	2,3	8,9	25,6	49,9	13,3
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,5	0,8	14,5	56,8	27,3

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	3,7	9,8	34,2	43,6	8,6
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,3	2,4	20,7	55,6	21,0

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	2,9	9,3	29,2	47,3	11,3
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,4	1,5	17,1	56,3	24,7

21. Mon superviseur immédiat fait preuve d'intégrité.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,8	10,7	19,4	46,6	18,5
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,3	0,1	6,9	57,9	34,9

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	6,5	10,6	24,3	45,3	13,2
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,4	0,4	10,2	59,6	29,4

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	5,6	10,7	21,5	46,1	16,3
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,3	0,2	8,3	58,6	32,6

22. Mon superviseur immédiat fait preuve de loyauté.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	6,0	10,5	20,6	44,7	18,2
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,1	0,3	7,8	55,1	36,6

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	6,8	11,3	24,9	43,9	13,1
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,2	0,6	9,3	61,1	28,8

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	6,3	10,8	22,4	44,4	26,0
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,1	0,4	8,5	57,6	33,3

23. Mon superviseur immédiat fait preuve de courage.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	7,4	12,9	37,0	31,1	11,6
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,1	0,2	16,9	50,9	31,9

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	6,6	15,6	40,1	30,1	7,6
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,4	1,0	22,0	56,0	20,7

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	7,1	14,0	38,3	30,7	9,9
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,2	0,5	19,0	53,0	27,2

24. Mon superviseur immédiat fait preuve d'honnêteté.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	5,4	8,2	17,7	46,9	21,8
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,1	0,3	5,6	50,8	43,2

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	6,3	8,1	23,2	48,3	14,1
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,2	0,3	7,9	57,4	34,3

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	5,8	8,2	20,0	47,5	18,6
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,1	0,3	6,6	53,5	39,5

25. Mon superviseur immédiat traite les gens équitablement.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	6,6	11,6	15,4	45,7	20,7
Les choses telles qu'elles devraient être	0,1	0,1	3,6	50,0	46,2

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	8,1	13,4	19,3	44,3	15,0
Les choses telles qu'elles devraient être	0,2	0,3	5,4	53,5	40,5

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	7,2	12,3	17,0	45,1	18,3
Les choses telles qu'elles devraient être	0,1	0,2	4,3	51,5	43,8

26. Mon superviseur immédiat est responsable de ses actions.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	5,3	8,3	16,3	47,5	22,7
Les choses telles qu'elles devraient être	0,3	0,3	4,7	49,3	45,4

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	6,1	10,2	23,0	45,5	15,2
Les choses telles qu'elles devraient être	0,3	0,6	7,6	54,3	37,1

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	5,6	9,1	19,1	46,7	19,5
Les choses telles qu'elles devraient être	0,3	0,4	5,9	51,4	42,0

27. Les personnes avec qui je travaille font preuve d'intégrité.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	1,3	10,6	24,6	55,8	7,7
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,1	0,2	5,2	60,8	33,7

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	3,6	12,1	28,4	48,2	7,7
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,1	0,2	7,3	63,2	29,2

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	2,2	11,2	26,2	52,6	7,7
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,1	0,2	6,1	61,8	31,8

28. Les personnes avec qui je travaille font preuve de loyauté.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	2,9	13,7	29,9	46,4	7,1
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,1	0,3	5,9	61,0	33,1

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	5,3	16,9	30,5	40,6	6,4
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,2	0,6	8,1	64,7	26,4

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	3,9	15,0	30,2	44,1	6,8
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,1	0,4	6,7	62,6	30,3

29. Les personnes avec qui je travaille font preuve de courage.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	2,5	10,9	41,1	39,3	6,2
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,1	0,1	14,9	55,9	28,9

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,8	12,1	44,4	32,7	6,0
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,3	0,5	22,4	54,9	21,9

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	3,5	11,4	42,5	36,5	6,1
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,2	0,3	18,0	55,5	26,0

30. Les personnes avec qui je travaille font preuve d'honnêteté.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	2,9	10,6	23,9	52,2	10,4
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,1	0,3	4,5	57,6	37,5

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,5	12,5	26,8	47,4	8,8
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,2	0,3	6,7	60,4	32,5

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	3,6	11,4	25,1	50,2	9,7
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,1	0,3	5,4	58,8	35,4

31. Les personnes avec qui je travaille traitent les gens équitablement.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	3,4	11,7	22,5	52,7	9,8
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,1	0,4	4,1	58,8	36,7

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	5,2	16,3	26,9	43,0	8,7
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,2	0,3	6,5	59,1	34,0

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,1	13,6	24,3	48,6	9,3
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,1	0,3	5,1	58,9	35,6

32. Les personnes avec qui je travaille sont responsables de leurs actions.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	3,9	11,1	20,9	48,8	15,3
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,1	0,4	4,5	54,5	40,5

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	5,4	18,2	25,6	41,3	9,4
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,3	0,8	7,6	59,3	32,1

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,6	14,1	22,9	45,7	12,8
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,1	0,6	5,8	56,5	36,9

Maintenant, nous aimerions que vous pensiez à **l'ensemble de l'organisation, au-delà** de votre groupe ou unité de travail actuel. En pensant à l'ensemble de l'organisation, veuillez porter deux jugements.

Premièrement, veuillez donner votre évaluation des choses telles qu'elles sont actuellement dans l'organisation.

Deuxièmement, veuillez nous dire comment les choses « devraient être » selon vous.

Pour les deux évaluations, veuillez noter le degré de votre accord avec les énoncés suivants à l'aide de l'échelle donnée ci-dessous.

- 1 = Totalemment en désaccord**
- 2 = En désaccord**
- 3 = Neutre, ni d'accord ni en désaccord**
- 4 = D'accord**
- 5 = Totalemment d'accord**

33. Dans cette organisation, nous appliquons les règles à la lettre.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	5,0	24,6	32,4	33,2	4,6
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,8	10,9	28,2	49,1	11,0

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,8	30,1	34,7	26,8	3,7
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	1,8	14,0	34,9	40,6	8,8

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,9	26,9	33,4	30,5	4,3
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	1,2	12,2	31,0	45,6	10,1

34. Cette organisation a des règlements qui sont strictement respectés.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,7	22,2	30,6	36,2	6,4
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,3	6,2	22,7	57,7	13,0

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	3,9	26,6	29,4	35,0	5,1
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	1,1	7,3	28,4	51,8	11,4

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
<u>Les choses telles qu'elles sont</u>	4,3	24,1	30,1	35,7	5,9
<u>Les choses telles qu'elles devraient être</u>	0,7	6,7	25,1	55,3	12,3

35. Cette organisation applique les règles et les règlements.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	4,2	16,9	26,0	46,4	6,5
Les choses telles qu'elles devraient être	0,0	1,7	14,7	66,9	16,6

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	3,8	22,0	30,9	39,1	4,3
Les choses telles qu'elles devraient être	0,3	3,8	24,1	60,4	11,5

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	4,0	19,0	28,0	43,4	5,6
Les choses telles qu'elles devraient être	0,1	2,6	18,6	64,2	14,5

36. Les politiques de l'organisation sont équitables pour tous.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	13,2	31,9	24,9	26,9	3,2
Les choses telles qu'elles devraient être	0,4	1,4	10,4	61,9	25,8

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	13,2	35,3	28,1	21,5	1,9
Les choses telles qu'elles devraient être	0,3	1,2	9,7	57,7	31,1

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	13,2	33,3	26,2	24,7	2,6
Les choses telles qu'elles devraient être	0,4	1,3	10,1	60,1	28,0

37. Cette organisation s'occupe de ses membres.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	10,7	27,3	30,3	27,3	4,4
Les choses telles qu'elles devraient être	0,2	0,7	6,1	57,6	35,3

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	17,3	29,4	30,8	20,3	2,1
Les choses telles qu'elles devraient être	0,2	0,8	6,7	57,7	34,5

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	13,2	28,1	30,5	24,6	3,6
Les choses telles qu'elles devraient être	0,2	0,8	6,3	57,6	35,0

38. Cette organisation respecte la dignité de tous les employés/membres.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	8,7	21,6	30,1	33,3	6,3
Les choses telles qu'elles devraient être	0,3	0,4	7,2	58,2	34,0

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	12,9	24,8	28,6	30,4	3,2
Les choses telles qu'elles devraient être	0,3	0,3	6,8	57,6	34,9

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	10,4	23,0	29,5	32,1	5,0
Les choses telles qu'elles devraient être	0,3	0,4	7,0	57,9	34,4

39. Cette organisation est équitable.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	11,1	25,4	31,6	28,3	3,6
Les choses telles qu'elles devraient être	0,1	0,6	7,4	57,6	34,3

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	13,7	29,3	32,2	22,4	2,4
Les choses telles qu'elles devraient être	0,4	0,5	7,8	56,2	35,1

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	12,2	27,0	31,9	25,8	3,1
Les choses telles qu'elles devraient être	0,2	0,6	7,6	57,0	34,6

Maintenant, nous aimerions que vous indiquiez vos propres croyances, attitudes et situation.

À nouveau, pour les deux notations veuillez indiquer le degré de votre accord avec les énoncés suivants à l'aide de l'échelle donnée au haut de la page.

40. J'ai la liberté d'agir sur ce que je pense bien.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	4,7	21,0	24,4	44,3	5,6
Les choses telles qu'elles devraient être	0,5	3,2	11,1	66,1	19,1

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	4,3	20,5	23,7	46,4	5,0
Les choses telles qu'elles devraient être	0,3	2,6	11,4	66,3	19,3

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	4,6	20,8	24,1	45,2	5,3
Les choses telles qu'elles devraient être	0,4	3,0	11,2	66,2	19,2

41. Je peux décider par moi-même ce qui est bien et mal.

<u>MILITAIRES</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	4,7	19,1	21,1	45,4	9,8
Les choses telles qu'elles devraient être	1,5	6,1	13,3	59,2	20,0

<u>CIVILS</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	3,2	17,3	25,1	45,9	8,5
Les choses telles qu'elles devraient être	1,3	5,9	15,1	59,3	18,4

<u>ÉQUIPE DE LA DÉFENSE</u>	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	4,0	18,3	22,8	45,6	9,3
Les choses telles qu'elles devraient être	1,4	6,0	14,0	59,2	19,3

42. Dans mon travail, je peux appliquer mon propre sens de la moralité.

MILITAIRES	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	3,0	14,3	21,8	49,8	11,2
Les choses telles qu'elles devraient être	1,3	4,9	13,9	58,8	21,0

CIVILS	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	2,9	10,6	21,6	55,0	9,9
Les choses telles qu'elles devraient être	0,5	4,3	14,1	61,3	19,8

ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	2,9	12,7	21,7	52,0	10,6
Les choses telles qu'elles devraient être	1,0	4,7	14,0	59,9	20,5

43. Je suis libre de faire mon travail de la façon que je juge appropriée.

MILITAIRES	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	6,8	26,7	25,9	34,3	6,3
Les choses telles qu'elles devraient être	2,4	9,3	19,8	52,9	15,5

CIVILS	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	5,3	21,6	25,0	41,5	6,6
Les choses telles qu'elles devraient être	1,0	7,8	17,3	56,7	17,1

ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
Les choses telles qu'elles sont	6,2	24,5	25,5	37,3	6,5
Les choses telles qu'elles devraient être	1,9	8,7	18,8	54,5	6,5

Maintenant, nous aimerions vous poser quelques questions sur vos croyances générales. Veuillez noter que nous ne vous demandons plus de faire des comparaisons entre « les choses telles qu'elles sont » et « les choses telles qu'elles devraient être ». Cependant, l'échelle à utiliser demeure la même.

44. Les règles et les lois sont la base la plus appropriée pour prendre des décisions éthiques.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
MILITAIRES	3,4	14,7	24,4	47,8	9,8
CIVILS	3,4	15,4	25,6	47,6	8,0
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	3,4	15,0	24,9	47,7	9,0

45. Il est important de respecter la loi et les règlements en tout temps.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
MILITAIRES	1,3	15,0	22,6	47,4	13,6
CIVILS	1,4	14,7	23,8	47,6	12,4
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	1,4	14,9	23,1	47,5	13,1

46. Les lois de la société et les règlements de l'organisation définissent ce qui est bien et mal.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
MILITAIRES	2,9	16,7	23,4	47,5	9,5
CIVILS	3,1	16,6	28,3	44,9	7,1
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	3,0	16,6	25,4	46,4	8,5

47. Une action qui viole la loi est toujours mauvaise.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
MILITAIRES	8,3	39,4	27,5	17,7	7,1
CIVILS	6,0	35,2	29,6	20,7	8,5
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	7,4	37,6	28,4	18,9	7,7

48. Il existe toujours une meilleure façon d'agir que celle qui pourrait d'une façon ou une autre faire du tort à un spectateur innocent.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
MILITAIRES	2,3	17,2	20,6	37,9	22,0
CIVILS	0,6	9,0	14,8	49,1	26,5
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	1,6	13,6	18,1	42,6	23,9

49. Il est toujours contraire à l'éthique de faire du tort à une autre personne.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
MILITAIRES	7,0	26,9	17,7	29,1	19,3
CIVILS	2,0	13,8	13,2	37,8	33,1
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	4,9	21,4	15,8	32,7	25,1

50. Le principe éthique le plus important est de s'assurer que nos actions ne nuisent à personne.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
MILITAIRES	3,6	21,2	18,4	36,8	20,0
CIVILS	1,4	9,6	12,9	44,9	31,2
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	2,6	16,3	16,1	40,2	24,7

51. La seule façon de déterminer si une action est bonne est par ses effets.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
MILITAIRES	10,8	43,6	21,5	20,5	3,5
CIVILS	8,5	41,9	24,8	19,1	5,8
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	9,9	42,9	22,9	19,9	4,5

52. Une décision qui a des effets positifs est toujours une bonne décision.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
MILITAIRES	7,4	40,3	25,6	20,8	5,6
CIVILS	4,2	35,0	26,6	26,6	7,6
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	6,1	38,1	26,1	23,3	6,4

53. On peut toujours évaluer la qualité d'une décision par ses résultats.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
MILITAIRES	5,5	34,2	22,3	31,5	6,5
CIVILS	4,6	30,6	25,8	33,0	6,0
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	5,1	32,7	23,8	32,1	6,3

54. On peut apprendre beaucoup sur le caractère d'une personne par les décisions qu'elle prend.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
MILITAIRES	1,2	7,1	13,0	61,7	17,0
CIVILS	0,6	6,7	17,1	62,2	13,4
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	0,9	6,9	14,7	61,9	15,5

55. Il est important de toujours agir avec intégrité et vertu.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
MILITAIRES	0,1	1,0	5,0	51,9	42,1
CIVILS	0,1	0,6	7,2	57,6	34,6
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	0,1	0,9	5,9	54,3	38,9

56. En prenant des décisions, il faut toujours être guidé par un sens clair du bien et du mal.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
MILITAIRES	0,4	3,2	9,3	55,6	31,6
CIVILS	0,1	1,9	8,1	59,1	30,9
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	0,2	2,6	8,8	57,0	31,3

57. Il est important de défendre ce à quoi on croit.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
MILITAIRES	0,1	0,6	5,6	51,4	42,4
CIVILS	0,2	0,8	6,4	54,9	37,8
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	0,1	0,6	5,9	52,9	40,4

58. Dans ce monde, chacun doit s'occuper de soi-même.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
MILITAIRES	6,7	23,2	22,9	33,3	13,9
CIVILS	5,7	21,0	24,2	35,3	13,7
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	6,3	22,3	23,5	34,2	13,8

59. Chacun de nous doit chercher à être le meilleur.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
MILITAIRES	18,7	31,1	23,8	20,0	6,4
CIVILS	10,6	29,3	30,0	23,4	6,7
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	15,3	30,3	26,4	21,4	6,5

60. La considération la plus importante pour prendre une décision est les conséquences de la décision pour moi personnellement.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %
MILITAIRES	20,1	43,8	19,2	12,7	4,2
CIVILS	10,8	45,6	26,5	13,2	3,9
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	16,2	44,5	22,3	12,9	4,1

Ensuite, veuillez lire les scénarios suivants. D'après ce que vous savez sur la façon dont les choses fonctionnent dans votre organisation, veuillez en indiquer les influences sur votre processus de décision.

Scénario n° 1

Version militaire. À la suite de « chahut » de collègues, de l'équipement a été légèrement endommagé. Bien que vous n'y ayez pas participé, vous avez été témoin des faits. Vous savez qu'une personne, qui a par ailleurs un dossier parfait, pourrait ne pas avoir de promotion si sa participation dans l'incident est découverte. De plus, on sait que le commandant est extrêmement sévère dans ce genre d'affaire, peut-être plus que ce qui est considéré équitable par beaucoup de gens.

Version civile. À la suite de « chahut » de collègues, de l'équipement a été légèrement endommagé. Bien que vous n'y ayez pas participé, vous avez été témoin des faits. Vous savez qu'une personne, qui a par ailleurs un dossier parfait, pourrait ne pas avoir de promotion si sa participation dans l'incident est découverte. De plus, on sait que la direction est extrêmement sévère dans ce genre d'affaire, peut-être plus que ce qui est considéré équitable par beaucoup de gens.

Les deux versions. Maintenant, vous devez décider quoi faire. Que vous décidiez de signaler ou non l'incident, veuillez penser aux facteurs qui influenceraient votre décision. Selon vous, quelle serait l'importance des facteurs suivants dans la prise d'une décision.

Veuillez classer les énoncés du *plus* important (1) au *moins* important (6).

61. D'une façon ou d'une autre, vous êtes inscrit sur la « liste noire » de quelqu'un, ce qui rendrait votre travail dans cette unité difficile à l'avenir.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	5,5	6,5	10,9	12,0	18,5	46,5
CIVILS	7,2	8,9	18,5	14,3	19,3	31,8
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	6,2	7,5	14,1	13,0	18,9	40,3

62. Rien de bon ne peut en découler pour vous et les personnes concernées.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	7,8	13,5	19,6	22,7	24,6	11,8
CIVILS	9,2	14,6	35,8	21,2	18,5	10,8
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	8,4	14,0	22,2	22,1	22,0	11,4

63. Vous êtes pris entre ce que vous devez faire dans le cadre de votre travail et ce que vous savez que vos collègues pensent que vous devriez faire.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	15,3	17,9	19,7	18,8	18,5	9,7
CIVILS	18,9	18,3	22,3	18,3	13,6	8,7
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	16,8	18,0	20,8	18,6	16,5	9,3

64. Les règles sont les règles et ne doivent pas être violées.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	27,2	16,4	16,3	12,4	10,3	17,4
CIVILS	20,6	13,9	16,8	12,9	12,0	23,9
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	24,4	15,4	16,5	12,6	11,0	20,1

65. Tenter de résoudre ce problème pourrait faire plus de tort que de bien.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	14,5	27,1	23,9	15,7	10,8	8,0
CIVILS	20,5	24,5	22,9	13,6	10,7	7,9
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	17,0	26,0	23,5	14,8	10,8	8,0

66. Selon toute probabilité, signaler l'incident entraînerait que des collègues seraient traités plus sévèrement que l'infraction ne le justifie vraiment.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	30,6	20,6	18,4	12,7	8,7	9,0
CIVILS	24,2	22,0	22,5	12,5	9,4	9,4
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	27,9	21,2	20,1	12,6	9,0	9,2

Scénario n° 2

Version militaire. Vous et vos collègues avez fréquemment utilisé le lave-auto de la base pour nettoyer vos véhicules personnels. Bien que cette pratique ait été tolérée dans le passé, un nouveau commandant a indiqué qu'une telle utilisation est un abus de propriété du MDN. Le commandant demande une liste des personnes qui ont utilisé le lave-auto à des fins personnelles.

Version civile. Vous et vos collègues avez fréquemment pris des ressources du MDN (ex., papeterie, crayons, etc.) pour votre usage personnel. Bien que cela ne posait pas de problème dans le passé, un nouveau directeur a indiqué qu'une telle utilisation est un abus de propriété du MDN. Le directeur demande une liste des personnes qui ont utilisé les ressources à des fins personnelles. Parmi les raisons suivantes, lesquelles influenceraient votre réponse?

Les deux versions. Que vous décidiez de satisfaire ou non à la demande, selon vous, quelle serait l'importance des facteurs suivants dans la prise de décision?

Veillez classer les énoncés du plus important (1) au moins important (6).

67. D'une façon ou d'une autre, vous êtes inscrit sur la « liste noire » de quelqu'un ce qui rendra votre travail dans l'unité difficile à l'avenir.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	5,8	7,1	10,0	11,6	17,7	47,8
CIVILS	6,9	8,9	16,4	12,9	18,0	36,8
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	6,3	7,9	12,7	12,2	17,8	43,2

68. Rien de bon ne peut en découler pour vous et les personnes concernées.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	12,1	13,4	21,2	21,6	19,9	11,5
CIVILS	12,3	17,2	23,9	16,6	17,4	12,6
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	12,2	15,0	22,3	19,7	18,9	12,0

69. Vous êtes pris entre ce que vous devez faire dans le cadre de votre travail et ce que vous savez que vos collègues pensent que vous devriez faire.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	10,5	17,0	20,7	20,2	20,2	11,3
CIVILS	11,3	17,6	24,5	18,0	17,1	11,3
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	10,0	17,3	22,3	19,3	18,9	11,3

70. Les règles sont les règles et ne doivent pas être violées.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	28,4	13,5	13,7	12,5	11,2	20,7
CIVILS	26,4	12,3	15,8	12,0	10,3	23,3
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	27,6	13,0	14,6	12,3	10,8	21,8

71. Tenter de résoudre ce problème pourrait faire plus de tort que de bien.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	14,2	27,8	22,7	15,6	10,8	8,9
CIVILS	19,7	22,4	24,2	15,2	10,6	7,8
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	16,5	25,5	23,3	15,4	10,7	8,5

72. Selon toute probabilité, signaler l'incident entraînerait que des collègues seraient traités plus sévèrement que l'infraction ne le justifie vraiment.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	30,0	20,1	18,7	10,8	10,1	10,2
CIVILS	24,2	21,2	20,1	12,8	10,7	11,0
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	27,6	20,6	19,3	11,7	10,4	10,5

Scénario #3

Version militaire. Un de vos collègues est un ami très proche et vous partagez fréquemment avec lui des renseignements privés. Vous prenez ainsi connaissance de l'état médical de votre ami qui pourrait présenter des risques considérables pour ses collègues. Si vous signaler son état médical, votre ami pourrait être renvoyé de l'armée. Jusqu'à maintenant, rien ne s'est produit.

Version civile. Un de vos collègues est un ami très proche et vous partagez fréquemment avec lui des renseignements privés. Vous prenez ainsi connaissance de l'état médical de votre ami qui pourrait présenter des risques considérables pour ses collègues. Si vous signaler son état médical, cela pourrait avoir de graves conséquences pour l'emploi de votre ami. Jusqu'à maintenant, rien ne s'est produit.

Les deux versions. Que vous en parliez ou non à quelqu'un, selon vous, quelle serait l'importance des facteurs suivants dans la prise de décision.

Veillez classer les énoncés du plus important (1) au moins important (6).

73. D'une façon ou d'une autre, vous êtes inscrit sur la « liste noire » de quelqu'un ce qui rendra votre travail dans l'unité difficile à l'avenir.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	6,7	8,9	10,6	11,6	18,3	43,6
CIVILS	9,1	13,1	16,2	13,1	16,3	32,1
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	7,7	10,7	13,0	12,4	17,5	38,8

74. Rien de bon ne peut en découler pour vous et les personnes concernées.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	8,7	13,1	19,9	20,8	20,8	16,7
CIVILS	10,4	13,6	20,8	20,8	19,5	15,0
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	9,4	13,3	20,3	20,6	20,3	16,0

75. Vous êtes pris entre ce que vous devez faire dans le cadre de votre travail et ce que vous savez que vos collègues pensent que vous devriez faire.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	24,9	20,9	18,8	15,0	10,6	9,8
CIVILS	26,7	20,6	19,9	14,1	10,5	8,2
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	25,7	20,8	19,3	14,6	10,6	9,1

76. Les règles sont les règles et ne doivent pas être violées

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	38,2	16,1	12,4	9,7		15,1
CIVILS	29,0	13,1	16,0	10,0	9,4	22,5
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	34,4	14,9	13,9	9,8	8,9	18,2

77. Tenter de résoudre ce problème pourrait faire plus de tort que de bien.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	13,6	20,9	22,9	15,0	14,8	12,8
CIVILS	17,3	20,7	22,4	14,0	14,4	11,3
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	15,1	20,8	22,7	14,6	14,6	12,1

78. Selon toute probabilité, signaler l'incident entraînerait que des collègues seraient traités plus sévèrement que l'infraction ne le justifie vraiment.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	11,3	15,3	18,8	16,8	16,5	21,3
CIVILS	13,6	16,7	21,2	15,3	15,0	18,2
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	12,2	15,9	19,8	16,2	15,9	20,0

Scénario #4

Version militaire. Vous venez d'être promu sgt et un de vos cplc qui est sur le point de prendre sa retraite décide de faire un voyage à la recherche d'un logement au lieu de retraite qu'il a choisi. Les reçus de 1 350 00 \$ qu'il a présentés sont faux. En fait, vous saviez cela à ce moment-là mais l'avez passé sous silence en vous disant que « tout le monde le fait ». Vous vous inquiétez maintenant du fait que vous avez décidé de passer cela sous silence et vous vous demandez si vous devriez faire quelque chose. La personne concernée prend officiellement sa retraite demain.

Version civile. Vous venez d'avoir une promotion et une des personnes qui travaillent avec vous (mais qui était un collègue jusqu'à votre récente promotion) est sur le point de prendre sa retraite. Les reçus de 1 350.00 \$ qu'elle a présentés pour un voyage lié à l'emploi qu'il a fait le mois dernier sont faux. En fait, vous saviez cela à ce moment-là mais n'y avez pas fait attention en vous disant que « tout le monde le fait ». Vous vous inquiétez maintenant du fait que vous avez passé cela sous silence et vous vous demandez si vous devriez faire quelque chose. La personne concernée prend officiellement sa retraite demain.

Les deux versions. Que vous décidiez d'en parler ou non à quelqu'un, quelle serait l'importance des facteurs suivants dans la prise de décision.

Veillez classer les énoncés du *plus* important (1) au *moins* important (6).

79. D'une façon ou d'une autre, vous êtes inscrit sur la « liste noire » de quelqu'un ce qui rendra votre travail dans l'unité difficile à l'avenir.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	5,3	8,2	10,2	11,0	17,6	47,7
CIVILS	6,1	10,0	15,5	13,2	17,3	37,8
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	5,7	8,9	12,4	11,9	17,5	43,6

80. Rien de bon ne peut en découler pour vous et les personnes concernées.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	9,5	17,2	18,9	17,8	20,7	15,9
CIVILS	12,5	16,3	21,6	17,6	18,3	13,7
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	10,7	16,8	20,0	17,7	19,7	15,0

81. Vous êtes pris entre ce que vous devez faire dans le cadre de votre travail et ce que vous savez que vos collègues pensent que vous devriez faire.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	12,5	22,4	21,4	18,6	13,2	11,9
CIVILS	16,6	24,9	21,7	16,1	11,1	9,6
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	14,2	23,4	21,5	17,6	12,3	10,9

82. Les règles sont les règles et ne doivent pas être violées.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	53,4	14,4	10,3	7,1	5,7	9,1
CIVILS	43,8	14,6	13,5	7,9	7,1	13,0
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	49,4	14,5	11,6	7,5	6,3	10,7

83. Tenter de résoudre ce problème pourrait faire plus de tort que de bien.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	12,3	20,3	23,2	16,7	13,8	13,6
CIVILS	19,5	19,9	21,1	16,0	12,5	11,1
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	15,3	20,2	22,3	16,4	13,3	12,6

84. Selon toute probabilité, signaler l'incident entraînerait que des collègues seraient traités plus sévèrement que l'infraction ne le justifie vraiment.

	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
MILITAIRES	10,3	13,3	18,3	16,6	17,0	24,5
CIVILS	11,8	16,4	18,8	14,9	18,4	19,8
ÉQUIPE DE LA DÉFENSE	10,9	14,6	19,5	15,8	17,6	22,5

ANNEXE B

DESCRIPTION DE LA POPULATION ET DE L'ÉCHANTILLON

DESCRIPTION DE LA POPULATION ET DE L'ÉCHANTILLON

Le sondage sur l'éthique a été administré en même temps que deux autres questionnaires et a été distribué à un échantillon aléatoire stratifié de membres de la Force régulière et à des employés civils du MDN. Le questionnaire a été envoyé au personnel militaire et civil. La distribution des questionnaires est illustrée au tableau B1.

TABLEAU B1			
Sondage du personnel (printemps 1999) : Taux de participation par version			
Version	Nb de questionnaires envoyés	Nb de questionnaires reçus	Taux de participation %
Version A (militaire)	3462	1658	47,8%
Version B (civile)	3204	1205	37,6%

Des 3462 questionnaires postés aux membres des FC, 1658 ont été remplis et retournés, ce qui représente un taux de participation de 47,8 %. Des 3204 questionnaires postés aux employés civils, 1205 ont été remplis et retournés, ce qui représente un taux de participation de 34,8 %.

La répartition de la population militaire et du taux de participation de l'échantillon est illustrée au tableau B2. La répartition de la population civile et du taux de participation de l'échantillon est illustrée au tableau B3. Les deux tableaux montrent une correspondance excellente entre le pourcentage des répondants qui se classent dans chaque catégorie et le pourcentage réel de ces catégories dans les populations réelles.

<u>TABLEAU B2</u> <u>Commandements (N=58412)</u> <u>Personnel militaire (Version A)</u>				
	Population militaire du MDN		Échantillon du sondage sur l'éthique	
	Nb d'employés	% de l'ensemble des employés	Participants	% de l'échantillon militaire
Commandement				
• Armée de l'air	13 775	23,58%	423	25,5%
• Armée de terre	19 732	33,78%	546	32,9%
• Marine	9 097	15,57%	371	22,4%
• QGDN (comprend tous les groupes du QGDN et le SREIFC)	15 970	23,8%	218	13,1%
• Autres			70	4,2%
• Manquant			30	1,8%
Catégorie de grades				
• Officier supérieur	4 017	7%	178	10,7%
• Officier subalterne	8 724	15%	274	16,5%
• MR supérieur	12 150	21%	424	25,6%
• MR subalterne	33 467	57%	766	46,2%
• Manquant			16	1%
Sexe				
• Femme	6350	11%	221	13,3%
• Homme	52062	89%	1431	86,3%
• Manquant			6	0,4%
Première langue officielle (PLO)				
• Anglais	42536	73%	1205	72,7%
• Français	16211	27%	444	26,8%
• Manquant			9	0,5%

TABLEAU B3
Personnel civil (N=17585)

	Population civile du MDN		Échantillon du sondage sur l'éthique	
	Nb d'employés	% de l'ensemble des employés	Participants	% de l'échantillon civil
Catégorie d'emploi				
• Opérationnel	7543	42,9%	401	33,3%
• Technique	1685	9,6%	205	17%
• Soutien admin	4189	23,8%	276	22,9%
• Admin et service extérieur	2456	14%	103	8,5%
• Scientifique et professionnel	1433	8,14%	177	14,7%
• Cadres supérieurs			1	0,1%
• Manquant	279	1,6%	42	3,5%
Lieu géographique				
• RCN	4078	23,25%	247	20,5%
• Atlantique	3608	20,57%	329	27,3%
• Québec	2278	12,99%	97	8%
• Ontario	2965	16,9%	213	17,7%
• Prairies	2661	15,17%	169	14%
• C.-B.	1953	11,13%	128	10,6%
• Manquant			22	1,8%
Sexe				
• Femme	6525	37,13%	454	37,7%
• Homme	11045	62,85%	743	61,7%
• Manquant			8	0,7%
Première langue officielle (PLO)				
• Anglais	14131	80%	978	81,2%
• Français	3454	20%	216	17,9%
• Manquant			11	0,9%

ANNEXE C
Analyse statistique

Analyse statistique

Toutes les échelles ont été soumises à une analyse des composantes principales et à une rotation à un critère varimax pour confirmer la dimensionnalité indiquée durant l'élaboration de l'échelle. Tel qu'indiqué au tableau C.1, toutes les échelles, à l'exception de la dimension « contribution » du climat éthique, sont apparues comme des échelles unidimensionnelles avec des niveaux acceptables de cohérence interne. L'échelle contribution a été répartie en deux sous-échelles significatives de fiabilité modérée : l'intérêt personnel (énoncés 14 et 15, $r_{Est} = 0,54$; $r_{Devrait \ être} = 0,44$) et la contribution (énoncés 16 et 17, $r_{Est} = 0,40$; $r_{Devrait \ être} = 0,41$). L'énoncé 13 (« Dans cette unité, les gens qui réussissent font ce qu'on leur dit de faire ») ne s'est pas bien intégré dans l'une ou l'autre des dimensions.

Les moyennes et écarts types présentés pour chaque indice au tableau C.1 sont basés sur les valeurs de l'échelle originale qui variait de 1 à 5 pour chaque énoncé. Les valeurs présentées dans le corps du rapport sont basées sur une transformation linéaire simple pour permettre aux notes de chaque indice de varier de 0 à 100 et faciliter ainsi l'interprétation et la comparaison entre les indices. La transformation est basée sur la formule suivante :

$$\text{Nouvelle note} = 25 \times (\text{ancienne note}) - 25$$

Les valeurs de l'échelle pour les quatre scénarios variaient de 1 à 6 pour chaque scénario. Ces valeurs ont été remises à l'échelle de la façon suivante :

$$\text{Nouvelle note} = 20 \times (\text{ancienne note}) - 20$$

Toutes les valeurs sont basées sur les données restantes après suppression dans toute la liste des cas avec des valeurs manquantes.

Tests comparatifs.

On a eu recours à l'analyse de la variance pour déterminer s'il y avait des différences dans les indices relativement aux principales variables démographiques ou biographiques. Une procédure de Bonferroni a servi à contrôler les taux d'erreur gonflés. Les tests effectués sur les 16 indices pour une variable démographique ou biographique donnée étaient considérés comme une famille. Le taux d'erreur a été établi à $p < 0,05$ pour la famille, chaque test F devant être significatif à $P < 0,003$ avant que la différence ne soit acceptée comme significative. Le résultat de cette procédure est qu'il n'y avait qu'une chance sur vingt qu'une différence indiquée pour une variable démographique donnée soit due au hasard.

Tableau C.1
DESCRIPTION DES INDICES

Indice	Énoncés du sondage dans l'indice	Moyenne	Écart type	% de la variance expliquée	alpha
Règles – Est	1a, 2a, 3a, 4a	3,17	,82	66	,82
Règles – Devrait être	1b, 2b, 3b, 4b	3,49	,79	70	,86
Entraide – Est	5a, 6a, 7a, 8a	3,02	,91	76	,90
Entraide – Devrait être	5b, 6b, 7b, 8b	4,05	,58	67	,83
Indépendance – Est	9a, 10a, 11a, 12a	3,07	,75	58	,76
Indépendance – Devrait être	9b, 10b, 11b, 12b	3,34	,82	63	,81
Intérêt personnel - Est	14a, 15a	3,32	1,01	39	---
Intérêt personnel – Devrait être	14b, 15b	2,53	,87	42	---
Exécution du travail - Est	16a, 17a	3,51	,84	36	---
Exécution du travail – Devrait être	16b, 17b	3,67	,80	29	---
Attentes des superviseurs - Est	18a 19a 20a	3,56	,85	79	,87
Attentes des superviseurs – Devrait être	18b 19b 20b	4,10	,62	81	,88
Comportement des superviseurs – Est	21a, 22a, 23a, 24a, 25a, 26a	3,53	,93	75	,93
Comportement des superviseurs – Devrait être	21b, 22b, 23b, 24b 25b, 26b	4,26	,52	66	,90
Comportement des collègues - Est	27a, 28a, 29a, 30a, 31a, 32a	3,44	,79	70	,91
Comportement des collègues – Devrait être	27b, 28b, 29b, 30b, 31b, 32b	4,24	,52	76	,93
Règles organisationnelles - Est	33a, 34a, 35a,	3,15	,85	76	,84
Règles organisationnelles – Devrait être	33b, 34b, 35b	3,71	,67	74	,82
Équité organisationnelle - Est	36a, 37a, 38a, 39a	2,82	,94	77	,90
Équité organisationnelle – Devrait être	36b, 37b, 38b, 39b	4,23	,56	78	,90
Contrôle personnel - Est	40a, 41a, 42a, 43a	3,33	,82	67	,83
Contrôle personnel – Devrait être	40b, 41b, 42b, 43b	3,90	,65	68	,82
Processus de décision basé sur les règles	44, 45, 46, 47	3,24	,84	63	,85
Processus de décision basé sur l'entraide	48, 49, 50	3,64	,93	70	,78
Processus de décision basé sur les conséquences	51, 52, 53	2,85	,87	69	,77
Processus de décision basé sur la vertu	54, 55, 56, 57	4,27	,51	51	,66
Processus de décision basé sur l'intérêt personnel	58, 59, 60	2,82	,90	67	,75

Pour chaque échelle qui permettait une double évaluation (« les choses telles qu'elles sont » et « les choses telles qu'elles devraient être »), nous avons mené une série de tests t pour comparer les deux évaluations. Même en utilisant une correction de Bonferroni pour établir le niveau de signification de chaque test, chacune des comparaisons était statistiquement significative (voir le tableau C.2). Dans chaque cas, les répondants ont évalué « les choses telles qu'elles sont » comme étant nettement pires que « les choses telles qu'elles devraient être ». Cette différence était particulièrement notable pour la perception que l'organisation est équitable (environ 1,5 point d'échelle de différence) et les perceptions que les membres d'une unité s'entraident (environ 1 point complet d'échelle de différence). Bien que cela ne soit pas indiqué dans le tableau, ces résultats se sont reproduits dans chacun des échantillons militaires et civils (c.-à-d., exactement le même modèle de résultats apparaissait dans chaque échantillon).

Tableau C.2 Comparaison des évaluations « Est » et « Devrait être »

	Est	Devrait être	Corrélation	Valeur de t	Valeur significative
Règles	3,18	3,48	0,36*	17,82	,000
Entraide	3,01	4,05	0,13*	53,42	,000
Indépendance	3,07	3,34	0,44*	17,12	,000
Intérêt personnel	3,33	2,53	0,30*	36,95	,000
Exécution du travail	3,51	3,67	0,30*	8,96	,000
Attentes des superviseurs	3,56	4,10	0,35*	32,83	,000
Comportement des superviseurs	3,53	4,26	0,21*	39,80	,000
Comportement des collègues	3,43	4,24	0,18*	48,96	,000
Règles organisationnelles	3,15	3,71	0,11*	28,88	,000
Équité organisationnelle	2,81	4,23	-0,05*	66,66	,000
Contrôle	3,33	3,89	0,36*	35,43	,000

Le tableau C.3 présente une comparaison des notes d'échelle des échantillons militaires et civils. À nouveau, une correction de Bonferroni a servi à établir le niveau de signification de chaque test.

Tableau C.3 Comparaison des réponses militaires et civiles

	Militaires	Civils	Valeur de t	Signification
Règles				
Est	3,23	3,09	4,65	,000
Devrait être	3,58	3,35	7,70	,000
Entraide				
Est	3,04	2,98	1,71	-
Devrait être	4,09	3,99	4,68	,000
Indépendance				
Est	3,00	3,15	4,83	,000
Devrait être	3,31	3,37	1,94	S/O
Intérêt personnel				
Est	3,29	3,37	2,16	,03
Devrait être	2,44	2,66	6,59	,000
Contribution				
Est	3,66	3,69	1,09	-
Devrait être	3,51	3,50	0,17	-
Attentes des superviseurs				
Est	3,63	3,46	5,28	,000
Devrait être	4,15	4,03	4,48	,000
Comportement des superviseurs				
Est	3,59	3,44	4,34	,000
Devrait être	4,31	4,20	5,86	,000
Comportement des collègues				
Est	3,51	3,34	5,75	,000
Devrait être	4,29	4,18	4,79	,000
Règles de l'organisation				
Est	3,20	3,08	3,77	,000
Devrait être	3,78	3,61	6,50	,000
Équité organisationnelle				
Est	2,89	2,71	4,95	,000
Devrait être	4,22	4,24	0,94	-
Contrôle				
Est	3,30	3,37	2,09	,037
Devrait être	3,88	3,91	1,31	-
Basé sur les règles	3,31	3,31	,04	-
Basé sur l'entraide	3,45	3,91	13,30	,000
Basé sur les conséquences	2,79	2,92	3,73	,000
Basé sur la vertu	4,28	4,25	1,83	-
Basé sur l'intérêt personnel	2,75	2,90	4,39	,000